

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
FACULDADE DE ARQUITECTURA

BRANDING **DE LUGAR**

Processos de dinamização, divulgação e
desenvolvimento urbano

Candidata:

Helena Susete Figueira Freire de Almeida
(Licenciada)

Mestrado Integrado em Arquitectura - especialização em Urbanismo

Orientador Científico:

Professor Doutor Francisco Manuel Camarinhas Serdoura

Co-orientador Científico:

Professora Doutora Maria Teresa Salgueiro Vasconcelos e Sá

Júri:

Presidente: Professora Doutora Maria da Graça Santos Antunes Moreira

Vogais: Professora Doutora Júlia Maria Brandão Barbosa Lourenço

Professor Doutor Francisco Manuel Camarinhas Serdoura

Professora Doutora Maria Teresa Salgueiro Vasconcelos e Sá

Lisboa, FAUTL, Março 2013

RESUMO

Esta dissertação pretende analisar o papel do processo de *branding* de Lugar, enquanto parte integrante das estratégias de planeamento e de gestão urbana.

A investigação assenta na confrontação de diversos contributos da literatura publicada e na análise de um exemplo de Lugar que, tendo já constatado a necessidade de redefinição estratégica, foi objecto de discussão sobre os problemas que este processo pode vir a solucionar, bem como as mais-valias que pode trazer. Assim, foi possível sistematizar os contributos teóricos numa estrutura metodológica definidora das componentes do processo estratégico, desde a constituição da equipa e sua gestão, até às formas de comunicação interna e externa da marca de Lugar, para de seguida se observar o contexto particular do caso de estudo, que ganha importância para aferir o papel do *branding* de Lugar no desenvolvimento do território, em particular na identificação dos obstáculos para o desenvolvimento estratégico em presença e na discussão de soluções para capacitar o município das condições necessárias para a redefinição do processo estratégico, integrando nele os princípios do *branding* de Lugar.

Escolheu-se para caso de estudo o município de Odivelas, uma vez que as suas características podem ser representativas de algumas cidades portuguesas que, apesar do seu potencial estratégico e consciência da necessidade de mudança de paradigma, ainda não desenvolveram as ferramentas necessárias.

Concluiu-se que o *branding* de Lugar se integra no processo estratégico ao longo das suas cinco fases, com o objectivo de o capacitar para direccionar o desenvolvimento no sentido da afirmação, posicionamento e da identidade local, através da comunicação e experiência do Lugar.

Verificou-se ainda a necessidade de um envolvimento activo da sociedade nas tomadas de decisão, reforçando o papel cívico de co-autoria e co-responsabilização pelas decisões e respectiva implementação, assegurando uma relação de confiança nas instituições e de identificação com o Lugar.

PALAVRAS-CHAVE

Planeamento estratégico, desenvolvimento local, *branding* de Lugar, competitividade territorial, participação pública.

ABSTRACT

The aim of this study is at analyzing the role of the place branding process, as an integrating part of strategic planning and urban management.

The research is based on the systematization of various theoretical contributions from the published literature and analysis of a case study which, having already noticed the need for strategic redefinition, was subject to discussion about the solutions this process can bring for existing concerns. The systematization of the theoretical contributions in a methodological framework helped, first, at defining the strategic process components, from the structure and management of the team to the internal and external communication of the place brand, then at analyzing the particular context of the case study, which became relevant to assess the role of place branding in territorial development, by identifying obstacles to the strategic development and discussing solutions to bring the necessary conditions to the municipality in order to redefine its strategic process, integrating the principles of place branding.

The case study is about Odivelas municipality, since its characteristics may be representative of some Portuguese cities that, despite their strategic potential and awareness of the need for a paradigm shift, didn't developed yet the necessary tools.

It was verified that place branding integrates the strategic process along its five phases, thus enabling it to guide development towards place brand competitiveness, positioning and local identity through communication and experience of place.

Society's active involvement in decision-making also proved its importance in strengthening the civic role of co-authorship and co-responsibility for decisions and their execution, thus ensuring relations of trust and identification with the place.

KEYWORDS

Strategic planning, local development, place branding, territorial competitiveness, public participation.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não teria sido possível sem o contributo de algumas pessoas que, directa ou indirectamente, contribuíram para a sua conclusão. A todos, os meus sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar, quero manifestar o meu reconhecimento ao Professor Francisco Serdoura. Não há agradecimentos que bastem para o apoio e amizade, sempre demonstrados com a maior paciência e entusiasmo. Pelos conhecimentos partilhados, ajuda nos momentos difíceis e por ter sido uma grande fonte de motivação ao longo do desenvolvimento do trabalho. Por ter aceite a responsabilidade da orientação científica desta dissertação e por ter sido incansável no seu acompanhamento, exigência de método e rigor nos comentários, esclarecimentos e opiniões, que foram decisivos em vários momentos da sua elaboração.

Quero agradecer à Professora Teresa Sá, por ter aceite a co-orientação deste trabalho com grande disponibilidade e pelo apoio indispensável na utilização das metodologias de análise compreensiva, mas também por todos os conselhos e esclarecimentos durante a análise do caso de estudo e a fase final deste trabalho.

Quero também manifestar o meu agradecimento ao Centro Comunitário Paroquial da Ramada e à Câmara Municipal de Odivelas pela disponibilização das condições logísticas necessárias à concretização das entrevistas e sessão de *brainstorming*, bem como aos seus participantes, pela sua disponibilidade, nomeadamente a Dra. Angelina Pereira, Padre Arsénio Isidoro, Dra. Corália Rodrigues, Dra. Paula Correia, Raquel Henriques, Sr. Richad Majid, Sra. D. Susana Barroso e Dra. Susana Santos. Um agradecimento muito especial ao Urbanista Carlos Lopes, pelo seu interesse e disponibilidade sempre demonstrados ao longo do trabalho de campo e pelo apoio prestado na sugestão, contacto e agendamento dos encontros com os entrevistados.

Aos meus amigos, que estiveram sempre presentes e nunca deixaram de me motivar, agradeço a amizade e o carinho.

À minha mãe e ao meu pai, por toda a dedicação e entusiasmo em todas as pequenas vitórias, e pelo constante incentivo ao longo do meu percurso acadêmico, o meu profundo agradecimento.

Ao meu marido, ouvinte atento de todos os momentos, mesmo das minhas inquietações e desânimos, pela paciência nas eternas leituras e re-leituras dos textos e pelo entusiasmo sempre manifesto, indispensável para terminar este trabalho.

Finalmente, ao meu AVÔ, pela profunda dedicação à minha formação, com infinita perseverança e Sabedoria, em todos os momentos, por ser a minha referência, o meu exemplo, e por ter depositado toda a sua confiança e entusiasmo no meu trabalho.

ÍNDICE

RESUMO	I
PALAVRAS-CHAVE	II
ABSTRACT	III
KEYWORDS.....	IV
AGRADECIMENTOS	V
ÍNDICE.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE TABELAS.....	XIII

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Nota Introdutória.....	1
1.2 Objectivos do Estudo	1
1.3 Justificação do Estudo	3
1.4 Caso de estudo – Odivelas	5
1.5 Organização da Dissertação	6
1.6 Síntese	8
2. BRANDING DE LUGAR.....	11
2.1 Nota Introdutória.....	11
2.2 Branding	12
2.2.1 Conceito e definição	12
2.2.2 O processo de branding	17

2.2.3 Branding de Lugar	24
2.3 O efeito da Globalização	46
2.4 Discussão ética: produto vs lugar	52
2.5 Síntese	57
3. O PROCESSO DE BRANDING DE LUGAR. CONTRIBUTOS TEÓRICOS	61
3.1 Nota Introdutória.....	61
3.2 As bases do processo estratégico	63
3.3 Da identidade do Lugar	68
3.4 Construção de uma moldura teórica	69
3.4.1 Peter Laurenson	77
3.4.2 Seppo Rainisto	81
3.4.3 Simon Anholt	87
3.4.4 Mihalís Kavaratzis.....	91
3.4.5 Graham Hankinson.....	94
3.4.6 Josefina Syssner	102
3.4.7 Janne Lindstedt	105
3.4.8 Nigel Morgan, Annette Pritchard and Roger Pride.....	107
3.4.9 PwC e The Partnership for New York City.....	110
3.4.10 Gildo Seisdedos.....	116
3.5 O papel da participação pública	121
3.6 O branding de Lugar em tempos de recessão	126
3.7 Síntese	132
4. O CASO DE ODIVELAS	143
4.1 Nota introdutória.....	143
4.2 Enquadramento do caso de estudo	143
4.3 Definição do objecto e metodologia	149
4.3.1 Constituição dos perfis dos interlocutores	150
4.3.2 Selecção dos interlocutores.....	151
4.3.3 Construção do guião da entrevista	152

4.3.4 Entrevistas e sessão de brainstorming	153
4.3.5 Métodos de pesquisa qualitativa – a análise categorial	154
4.4 Entrevistas e sessão de brainstorming	155
4.5 Sistematização da informação recolhida.....	156
4.5.1 Plataforma para a participação	157
4.5.2 Cultura Cívica	157
4.5.3 Análise integrada das expectativas e necessidades.....	158
4.5.4 Elaboração da estratégia.....	159
4.5.5 Implementação da estratégia.....	160
4.5.6 Co-responsabilização pelo desenvolvimento do território.....	161
4.5.7 Confiança nas instituições	162
4.5.8 Identificação com o Lugar.....	162
4.6 Análise categorial	163
4.7 Síntese	167
5. SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	169
6. CONCLUSÃO.....	179
6.1 Considerações finais	179
6.2 Desenvolvimentos futuros	181
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	185
 ANEXO I - MODELO DE ENTREVISTA	I – 1
ANEXO II – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	II – 1
ANEXO III – ENTREVISTA I - DRA. ANGELINA PEREIRA.....	III – 1
ANEXO IV – ENTREVISTA II - DRA. SUSANA SANTOS.....	IV – 1
ANEXO V – ENTREVISTA III - DRA. PAULA CORREIA	V – 1
ANEXO VI – SESSÃO DE BRAINSTORMING	VI – 1
ANEXO VII – SINOPSE DA ENTREVISTA I.....	VII – 1
ANEXO VIII – SINOPSE DA ENTREVISTA II.....	VIII – 1

ANEXO IX – SINOPSE DA ENTREVISTA III.....	IX – 1
ANEXO X – SINOPSE DA SESSÃO DE BRAINSTORMING.....	X – 1

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 – Etapas do desenvolvimento do estudo.....	7
Figura 2.1 – O anticomercialismo convive em simultâneo com a ascensão das marcas.....	19
Figura 2.2 – A pirâmide das necessidades de Maslow	22
Figura 2.3 – Refinamento contínuo da marca, devido ao processo circular de diálogo entre produtor e cliente	23
Figura 2.4 – Níveis de marketing territorial.....	31
Figura 2.5 – Modelo ‘Brand Box Model’.....	35
Figura 3.1 – comparação da equipa responsável pelo desenvolvimento da marca de Lugar com uma equipa desportiva.....	77
Figura 3.2 – Estabelecimento de um paralelismo entre uma equipa desportiva e uma equipa de gestão da marca de Lugar e sua organização	78
Figura 3.3 – factores de sucesso do branding de Lugares, segundo Rainisto (2003)	82
Figura 3.4 - factores de sucesso do branding de nações, segundo Rainisto (2007).....	86
Fonte: Rainisto, 2007:9.....	86
Figura 3.5 – O hexágono da marca de nação	88
Figura 3.6 - O hexágono da marca de cidade	90
Figura 3.7 – O círculo virtuoso dos Destinos Criativos.....	107
Figura 3.8 – Correlação entre indicadores	115
Figura 3.9 – Ferramentas da estratégia urbana espanhola e a necessidade de convergência entre instrumentos	117
Figura 3.10 – Brand Territory Matrix.....	119
Figura 3.11 - Dinâmica de uma equipa de gestão da marca de Lugar.....	135
Figura 3.12 – Reflexividade do processo estratégico de branding de Lugar.....	139
Figura 4.1 – Localização do concelho de Odivelas no país e na área metropolitana de Lisboa.	144
Figura 4.2 – Freguesias do concelho de Odivelas e confrontações com as freguesias dos concelhos limítrofes	145
Figura 4.3 – Evolução da população residente em Odivelas durante o período 1900-2011	145
Figura 4.4 – Variação da população residente nos concelhos da AML 2001-2011	146
Figura 4.5 – Pirâmide etária do concelho de Odivelas (2001).....	146
Figura 4.6 – Pirâmide etária do concelho de Odivelas (2010).....	147
Figura 4.7 – Variação da população residente (2001-2011) nas freguesias do concelho de Odivelas.....	147
Figura 4.8 – Índice de envelhecimento nos concelhos da AML, 2011	148

Figura 4.9 – Variação da população residente com nível de escolaridade superior nos concelhos da AML, 2001-2011	148
Figura 4.10 – Definição dos perfis dos interlocutores.....	150
Figura 4.11 – Análise categorial – Síntese das variáveis intervenientes na promoção da Competitividade Territorial.....	167
Figura 5.1 – Etapas do processo estratégico	171
Figura II.1 – Exemplo de leitura e anotações	II – 2
Figura II.2 – Exemplo de sinopse de entrevista.....	II – 3

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 - Definições para o estudo de marcas de destinos turísticos	25
Tabela 3.1 – Metodologia para avaliar a capacidade de branding de um lugar	83
Tabela 3.2 – Indicadores de avaliação e respectivas variáveis.....	112
Tabela 3.3 – Modelos de desenho de estratégias urbanas.....	131
Tabela 4.1 – Grelha analítica das entrevistas	156

*Ao meu **Avô 'Juiz'***

1. INTRODUÇÃO

1.1 NOTA INTRODUTÓRIA

Este capítulo fez o enquadramento da dissertação, relativamente aos objectivos do estudo, a justificação do tema, o desenvolvimento da investigação e a organização da dissertação, ilustrada por um fluxograma.

1.2 OBJECTIVOS DO ESTUDO

A presente dissertação tem como objecto de estudo o processo de *branding* de lugares, que tem vindo a afirmar-se cada vez mais como parte integrante das estratégias de planeamento e de gestão urbana.

A utilização deste tema no domínio do urbanismo é relativamente recente. Anholt (2002) refere o elevado número de publicações registado no campo do *branding* de lugares (neste caso, o autor refere-se concretamente a *branding* de nações), mas ressalta a escassez de publicações sobre a análise de casos de estudo efectuados e de integração do tema na estratégia e no desenvolvimento das políticas urbanas.

Em Portugal, a investigação sobre o tema é ainda incipiente, destacando-se referências dos teóricos das áreas das Ciências Empresariais e do *Marketing*, como Figueira (2011) ou Azevedo, Magalhães e Pereira (2011).

Urge procurar inverter este desequilíbrio, até porque, no contexto de uma crescente globalização e mobilidade, é cada vez mais importante que as cidades aprendam a afirmar-se enquanto escolha válida (seja para trocas comerciais, para localização empresarial, para destino turístico, ou local de residência), direccionando as suas políticas de desenvolvimento urbano e utilizando o *branding* como uma vantagem comparativa numa economia globalizada (Jansson & Power, 2006).

Com esta investigação pretende-se:

- contribuir para um melhor entendimento do papel que o *branding* pode desempenhar no planeamento estratégico e na gestão urbana;
- aproximar o *branding* do planeamento estratégico e da gestão urbana, na medida em que este pode ser um aliado importante no re-direccionamento estratégico para o fortalecimento das relações com a rede global de cidades;
- sintetizar as diversas visões abordadas, procurando ponderá-las com a importância dos processos participativos e com a necessidade de construir uma estratégia resiliente, chegando a uma primeira moldura que contribua para a sistematização do processo de *branding* de Lugar, suas componentes, e uma estrutura metodológica para um processo de gestão estratégica urbana (que integra já o processo de *branding* de Lugar);
- contribuir para a construção da moldura teórica, através da análise das condições necessárias para se iniciar este processo, partindo do estudo compreensivo do município de Odivelas, que se situa no ponto de partida para a integração do processo de *branding* de Lugar na sua estratégia.

Do estudo realizado, conclui-se que o *branding* de lugares tem um papel fundamental no planeamento estratégico, numa época de profundas transformações sócio-demográficas, tecnológicas e geoeconómicas, em que há um renovado interesse pelo papel das cidades na Sociedade e uma redescoberta da importância da qualidade do espaço urbano. O processo de *branding* de lugares é uma resposta a estes novos requisitos, através do reforço dos valores, da qualidade dos espaços e serviços, da autenticidade e equidade da marca, procurando garantir a transparência e a participação activa da população.

O *branding* de Lugar vem, assim, capacitar o planeamento estratégico para direccionar o desenvolvimento no sentido da afirmação, posicionamento e da identidade, elementos fundamentais de relacionamento entre lugares. Impõe-se, deste modo, uma articulação forte entre estratégia e ordenamento e gestão territorial. A aplicação de um processo de *branding* de Lugar no planeamento e na gestão urbana contribui para relacionar (ou aproximar) a identidade do Lugar e a imagem que lhe está associada através da comunicação e sua experimentação (Govers & Go, 2009:25). A sua aplicação neste âmbito pode ainda trazer outros benefícios económicos, sociais e culturais, já que o seu objectivo é promover a atractividade do Lugar, promover o fortalecimento da identidade urbana e visão comum e, consequentemente servir de catalizador de orgulho e envolvimento cívico e desenvolvimento urbano (Andersson, 2009).

As questões-chave que estruturaram o desenvolvimento desta dissertação são as seguintes:

Em que medida pode a imagem de marca local fazer a diferença?

Esta primeira questão está relacionada com o impacto que a gestão de uma marca de Lugar pode ter no planeamento estratégico e no desenvolvimento do território. A utilização do

processo de *branding* de Lugar pode orientar a estratégia para um planeamento focado na criação de valor, através de uma gestão eficiente dos recursos (Figueira, 2011).

Até que ponto as estratégias de *branding* de Lugar têm um reflexo físico e social na transformação das cidades?

O entendimento sobre as consequências físicas e sociais da implantação de um processo de *branding* de Lugar é relevante para a presente investigação, na óptica da consciencialização sobre o seu papel estratégico na administração e gestão do território, nomeadamente no que se refere a transformações na forma de ver e conduzir o desenvolvimento do Lugar.

Como se descreve o modelo de desenvolvimento urbano, integrando um processo de *branding* de Lugar?

Esta questão está relacionada com a integração do *branding* de Lugar no processo estratégico nas suas diversas componentes e na sua contribuição para o sucesso do desenvolvimento urbano, conforme os objectivos ambicionados.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO

O crescente poder dos *media* pressiona os modelos de desenvolvimento a aumentar a transparência dos processos de tomada de decisão e de implementação, o que tem contribuído para propagar a governança e a democracia e para aumentar a consciência e vontade de participar civicamente, da parte da população. Por outro lado, a globalização provocou um aumento da competitividade territorial, quebrando barreiras espaciais, sociais e culturais, o que levou a um sistema económico cada vez mais interligado e a uma cada vez maior liberdade de escolha para a localização de população e investimento. Neste sentido, a aplicação de conceitos e técnicas de *branding* a lugares pode trazer benefícios económicos, sociais e culturais, na medida em que o seu objectivo é promover a atractividade de um Lugar para investidores, empresas, turistas e residentes, para além de promover o fortalecimento da identidade urbana e de uma visão comum, que seja o motor e a direcção do desenvolvimento urbano. Segundo Morgan, Pritchard & Pride (2011), um Lugar com uma identidade e marca fortes atraem mais facilmente investimento, negócios e recursos humanos qualificados. Consequentemente, o *branding* de Lugar pode servir como um catalizador de cultura, orgulho cívico e de consciencialização da necessidade que todos

temos, enquanto cidadãos, de nos envolvermos activamente no planeamento e gestão territorial (Andersson, 2009; Morgan, Pritchard & Pride, 2011).

O *branding* de Lugar cria valor, apoiando lugares das mais diversas escalas a tornar-se mais atractivos para a angariação de riqueza, talento e atenção do mundo. De facto, dada a necessidade cada vez maior de diferenciação, relacionada com a oferta massiva que se apresenta na moldura global, as pequenas e médias cidades de hoje não conseguem competir com a procura generalizada pelas grandes cidades. Uma estratégia equilibrada de *branding* aplicada a lugares pode promovê-las de uma forma sustentável, apostando em nichos que complementem a oferta e que as tornem únicas. Assim, uma das componentes fundamentais do *branding* de Lugar, é a promoção da excelência da cultura local, que pode ser uma alternativa fundamental para a diferenciação, na medida em que, aproveitando o encurtamento das distâncias relativas, é um veículo de transmissão de cultura (Anholt, 2002).

Os seus efeitos positivos podem ser determinantes no desenvolvimento económico local. De facto, um aspecto fundamental no sucesso das exportações é o local de origem dos produtos. A imagem de marca de uma cidade, região ou nação pode influenciar significativamente (positiva ou negativamente, dependendo da conjugação entre a imagem de marca do lugar de origem e do produto) a balança comercial e, consequentemente, a oferta de emprego.

Uma estratégia de *branding* bem sucedida pode contribuir para aumentar a atractividade do Lugar em questão, direccionada para os seus objectivos de desenvolvimento (por exemplo, atrair famílias jovens, grandes empresas, agentes criativos, etc.). Se este processo for associado ao planeamento e gestão urbana, é possível desenvolver uma estratégia integrada de desenvolvimento que providencie à cidade as características distintivas e definidoras de uma forte identidade. Estas características podem ser funcionais como o desenho urbano, usos, qualidade do espaço público, etc. e não-funcionais, tais como a imagem da cidade, o acolhimento dos visitantes, ou o orgulho que os cidadãos sentem pela sua identidade (Winfield-Pfefferkorn, 2005).

O processo de criação e gestão de uma marca de Lugar é um trabalho de compromisso e persistência, mas pode falhar, devido a desconcertações com as políticas de desenvolvimento estabelecidas. A sua incorporação numa estratégia de desenvolvimento territorial a longo termo pode ajudar a alinhar as visões governamentais, financeiras, de investimento interno, exportação, associações culturais e, principalmente, as da população

em geral, de modo a estabelecer uma visão verdadeiramente integrada, coerente e autêntica.

As vantagens que o *branding* pode trazer ao âmbito do planeamento urbano são as seguintes:

- providencia aos agentes de planeamento um robusto e consolidado cenário e quadro de critérios para direccionar as acções e medidas territoriais;
- direcciona o processo estratégico através de um sistema o mais participativo e próximo da realidade possível, que melhor contribuirá para atingir os objectivos e ambições estipulados;
- cruza e coordena a informação que passa através dos meios de comunicação sobre a imagem do Lugar.

Concluiu-se com este estudo que o primeiro passo para a integração de um processo de *branding* de Lugar na estratégia de desenvolvimento territorial é a motivação das instituições e da Sociedade Civil a colaborar nesta mudança de paradigma, uma vez que os seus cidadãos, empresas, instituições e entidades, serão os verdadeiros ‘embaixadores da marca’. O programa estratégico terá de estar baseado na ‘sinceridade’, ‘transparência’ dos processos e na ‘participação’, para o envolvimento das pessoas numa co-autoria, e co-responsabilização da gestão da ‘marca viva’, que é o Lugar, seja ele país, região, cidade ou bairro. O envolvimento activo da sociedade em geral nos processos de tomada de decisão é o terreno comum entre o *branding* e a gestão territorial, que articulará a nova gestão estratégica urbana e que, por sua vez, trará um novo significado à democracia.

1.4 CASO DE ESTUDO – ODIVELAS

O estudo da aplicação do *branding* a lugares está longe de concluído, apresentando ainda algumas áreas pouco ou nada desenvolvidas.

Para a construção de uma moldura teórica sólida e de um léxico abrangente e verdadeiramente capaz de definir conceitos e sentidos de acção relacionados, é necessário alargar os estudos sobre o tema às suas mais diversas componentes, formas e variantes.

O presente estudo pretende ser um contributo para a compreensão do *branding* de Lugar e para a sua integração no processo estratégico. Como tal, surgiu a necessidade de aprofundar o conhecimento numa realidade onde não existe uma estratégia de *branding* de Lugar, apesar de se sentir a necessidade de adaptação do planeamento aos seus princípios.

O caso de estudo em questão foi escolhido pelas seguintes razões:

- Características de caso crítico – uma vez que grande parte da literatura se centra em casos que se encontram em estágios mais evoluídos do processo, considerou-se relevante compreender uma realidade ainda pouco abordada, onde a implementação de políticas e acções concertadas de *branding* de lugares é praticamente nula;
- Estudo do sentido de acção – a compreensão do estado actual das políticas estratégicas e das mentalidades e o estudo das acções implementadas no concelho ao longo do tempo, relacionadas com o tema em estudo, permite compreender tendências de evolução, posturas políticas e consciências, num contexto novo.

Considera-se que este caso de estudo, apesar das suas particularidades, pode ser representativo de um grupo de cidades portuguesas que, apesar do seu potencial estratégico e consciência da necessidade de mudança de paradigma de desenvolvimento, ainda não desenvolveram ferramentas para uma gestão efectiva, integradora e resiliente do desenvolvimento territorial.

Assim, com base nos conhecimentos adquiridos, na sequência da detecção de uma ausência de casos de estudo em estágios iniciais do processo e da análise do *branding* de lugares do ponto de vista da gestão territorial, seleccionou-se o município de Odivelas enquanto caso representativo, com vista a, assim, contribuir para o aprofundamento do corpo teórico do *branding* de lugares, ainda em construção.

1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação é estruturada em cinco capítulos. A figura 1.1 ilustra o desenvolvimento do estudo.

No primeiro capítulo, faz-se uma curta aproximação ao tema, dentro do universo e contexto em que se integra, apresentando-se claramente a questão a tratar; descrevem-se os objectivos do estudo e justifica-se a sua relevância; e apresenta-se a organização da dissertação.

O segundo capítulo faz o enquadramento teórico da dissertação. Apresenta-se em primeiro lugar uma discussão sobre o conceito, definição e o processo de '*branding*', analisando-se os aspectos relacionados com as suas origens, tendo em atenção a forma como esta disciplina de *marketing* pode ser determinante quando aplicada ao contexto do planeamento estratégico e da gestão urbana. Em seguida, desenvolve-se o tema do *branding* de Lugar e a interrelação entre os seus objectos e objectivos. Por último, procede-se a uma reflexão sobre a dimensão ética da aplicação do processo de *branding* a lugares.

O terceiro capítulo descreve os diversos contributos da literatura publicada para a construção de uma moldura teórica do *branding* de Lugar, nomeadamente no que se refere ao processo estratégico, às suas componentes, às variáveis e aos factores de análise que têm servido para avaliar o sucesso da implementação dos programas, bem como os factores de sucesso. O objectivo é encontrar nas diversas abordagens uma plataforma comum, que permita construir um léxico próprio e universal do *branding* de lugares, contribuindo assim para a construção da sua moldura teórica. Considerou-se importante destacar ainda a importância da implementação de métodos de participação activa nas estratégias de gestão urbana, bem como o problema da viabilidade e resiliência deste processo em tempos de recessão.

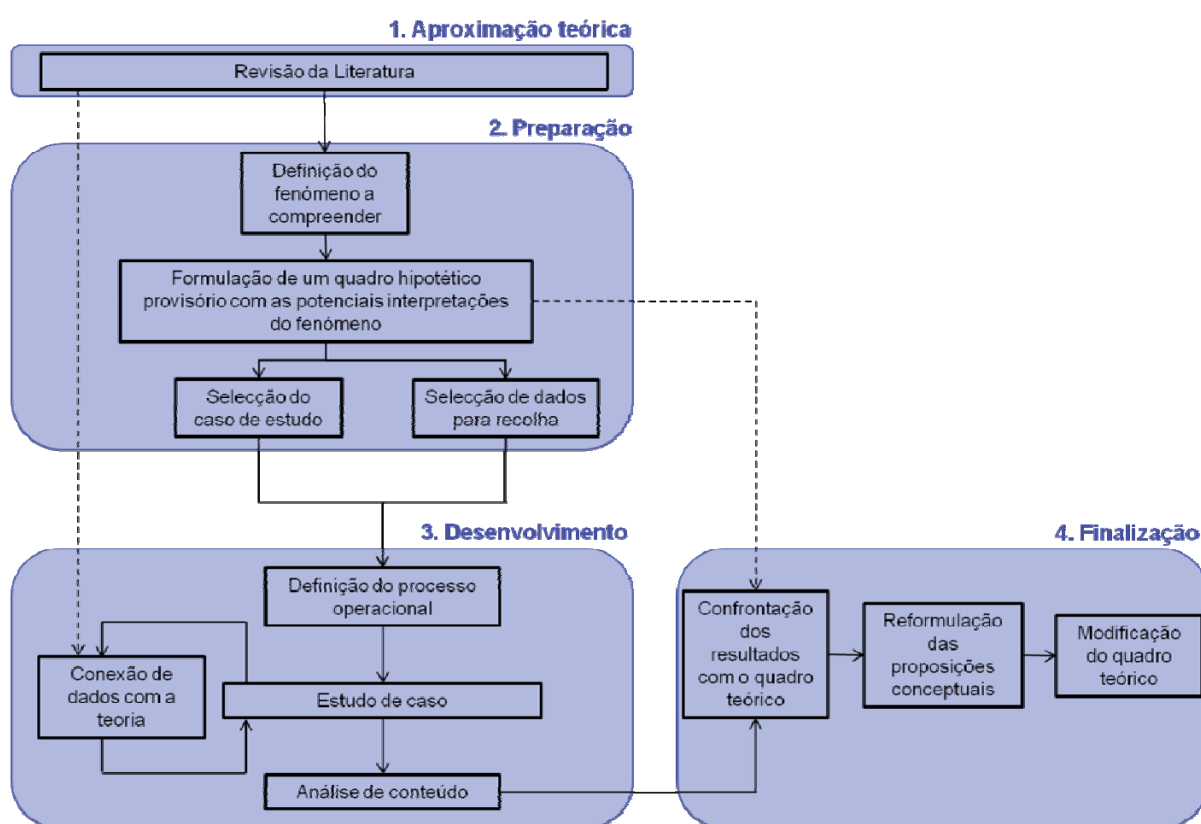


Figura 1.1 – Etapas do desenvolvimento do estudo

Fonte: Autor.

O processo de sistematização dos contributos teóricos passa pelas seguintes fases:

- Descrição de alguns exemplos de processos de *branding* aplicados a lugares, através da pesquisa de estratégias que têm sido delineadas e aplicadas com maior ou menor sucesso.
- Sistematização dos processos de *branding* abordados e dos aspectos positivos e negativos a destacar.

- Esboço de uma estrutura metodológica para o *branding* aplicado a cidades e lugares, baseada na recolha e análise dos casos abordados.

O capítulo quarto apresenta o caso de estudo de Odivelas enquanto exemplo de Lugar num estado inicial do processo de *branding* de lugares, em que a constatação da necessidade de redefinição de uma estratégia é o ponto de partida para a discussão sobre os problemas que este processo pode vir a solucionar, bem como as mais-valias que pode trazer ao território. Em primeiro lugar, faz-se um enquadramento territorial e social, com o objectivo de fazer uma aproximação ao universo de análise, para se proceder à descrição do objecto e da metodologia adoptada na sua análise. De seguida, descreve-se o processo de recolha e sistematização da informação. Por último, apresentam-se as conclusões da análise efectuada e descreve-se o diagrama ilustrativo das relações estabelecidas pelas categorias definidas.

O capítulo quinto descreve e sistematiza os resultados obtidos nesta dissertação e o capítulo sexto faz a síntese das conclusões mais relevantes que se retiraram desta dissertação e aponta hipóteses de futuros desenvolvimentos a partir dos resultados obtidos.

1.6 SÍNTESE

Esta dissertação desenvolve o tema do *branding* de Lugar, relativamente à sua integração no processo estratégico de desenvolvimento territorial.

O caso de estudo é o município de Odivelas, exemplo que, apesar da sua consciência da necessidade de mudança de paradigma, ainda não desenvolveu ferramentas para uma gestão efectiva, integradora e resiliente do desenvolvimento territorial.

A aplicação do processo de *branding* de Lugar numa redefinição da estratégia para Odivelas, capacita o município para um fortalecimento das relações entre estratégia e ordenamento e gestão territorial, através da construção de cenários e critérios para direccionar as acções e medidas territoriais, da adopção de um sistema participativo e próximo da realidade e da coordenação para uma comunicação consistente sobre a imagem do Lugar.

Este estudo pretende contribuir para a construção de uma moldura teórica sobre o tema e sistematização do processo, através de três fases distintas, nomeadamente fazendo uma abordagem às componentes do *branding* de produtos e serviços; recolhendo informação teórica sobre o processo de *branding* de Lugar e sistematizando-a, de forma a esboçar um

primeiro quadro-síntese do âmbito de estudo; e, por último, analisando um caso específico, que se posiciona no momento imediatamente anterior à redefinição do seu processo estratégico no sentido de aí integrar o *branding* de Lugar, para desta forma reconhecer alguns dos factores elementares para a sustentação deste processo e, por outro lado, permitir um aprofundamento do quadro teórico.

O primeiro passo para a integração de um processo de *branding* de Lugar na estratégia de desenvolvimento territorial é a motivação das instituições e da Sociedade Civil, através da adopção de um sistema baseado na 'sinceridade', 'transparência' dos processos e na 'participação'.

2. **BRANDING DE LUGAR**

“Branding at its best is a technique for achieving integrity and reaping the reputational rewards of integrity.”

Anholt (2009:95)

2.1 **NOTA INTRODUTÓRIA**

Neste capítulo faz-se a revisão bibliográfica do tema ‘*branding* de Lugar’. Para uma melhor abordagem do tema, apresenta-se em primeiro lugar uma discussão sobre o conceito, definição e o processo de ‘*branding*’, uma vez que esta disciplina constitui a base de sustentação do conceito estudado.

Analisa-se os aspectos relacionados com as origens do *branding*, bem como o seu contexto e desenvolvimento estratégico, tendo em atenção a forma como esta disciplina de *marketing* pode ser determinante, quando aplicada ao contexto do planeamento estratégico e da gestão urbana.

Em seguida, discutem-se aspectos pertinentes para o tema do *branding* de Lugar, como o papel da globalização na competitividade das cidades, a definição do conceito de ‘*branding* de Lugar’, e a interrelação entre os seus objectos e objectivos. Dada a complexidade do tema e a sua estrutura teórica ainda aberta, procura-se encontrar um ‘léxico comum’, que facilite a interacção com as restantes disciplinas envolvidas e clarifique alguns conceitos ainda não consolidados.

Por último, considera-se importante reflectir sobre a dimensão ética da aplicação do processo de *branding* nas cidades, onde se apresentam as principais críticas e dúvidas e se faz uma abordagem ao propósito da sua aplicação e às atenções a respeito dos riscos económicos e sócio-espaciais a ter em consideração, quando se integra esta disciplina no planeamento e gestão urbana.

2.2 BRANDING

2.2.1 Conceito e definição

O *branding*, ou o reconhecimento da importância da reputação e sua gestão, é discutido desde, pelo menos, a elaboração daquele que foi, provavelmente, o primeiro tratado sobre negócios internacionais, o ‘Livro do Conhecimento das Artes do Comércio e do Reconhecimento dos Bons e Maus Negócios e das Falsificações’, escrito por Abu Al-Fadl Ja’far Ibn Ali, em Damasco, algures entre os séculos IX e XII. Nele, defende-se que o bom nome é mais valioso do que a riqueza e que esse é a base essencial para continuar a enriquecer. *Branding*, neste sentido, é o sistema de difusão da confiança (Anholt, 2008b:2).

No entanto, *Branding*, tal como é hoje entendido, teve origem no período da Revolução Industrial (finais do séc. XVIII e início do séc. XIX), quando as linhas de produção começaram a gerar excedentes. Por outro lado, a simultânea evolução dos transportes alargou significativamente a capacidade de distribuição dos produtos. Este fenómeno criou a necessidade de escoamento dos excedentes por parte das empresas para fora da sua influência local, tendo sido para isso obrigadas a desenvolver mecanismos de promoção e divulgação da sua marca¹ (Healey, 2009:8).

O *branding*, consequentemente, é o resultado da fusão das actividades que se desenvolveram durante os séculos XIX e XX, nomeadamente o *marketing*, a publicidade, as Relações Públicas (RP), o *design* gráfico e a identidade corporativa. O objectivo é valorizar o produto, tornando-o mais equitativo em relação ao mercado, desde que este seja reconhecido através de um nome conhecido, que transmite a sensação de autenticidade.

A primeira referência moderna ao *branding* foi há cerca de 200 anos, quando Josiah Wedgwood se apercebeu que, vendendo os seus artigos cerâmicos com a sua assinatura e criando uma colecção com um nome apelativo, os tornava mais procurados. Mais tarde, na década de 1930, criou-se a primeira empresa de gestão de marcas, a “P&G *brand management system*”. Já na década de 1970, foi criada uma licenciatura de “*brand manager*” e, em meados da década de 1990 o *branding* ultrapassou a sua aplicação apenas

¹ Termo que, em inglês, se designa ‘*Brand*’ e que deu origem ao termo ‘*Branding*’. ‘*Brand*’ deriva do norueguês arcaico de raiz germânica, que significa ‘queimar’ (Mateo & Seisdedos, 2010:3-4; Healey, 2009:6). Literalmente, refere-se à classificação de um produto para identificar o seu proprietário. Porém, hoje em dia a palavra *brand* alargou o seu âmbito, quando nos referimos a ela para definir todos os atributos de um produto que deixam uma impressão duradoura na memória de um cliente.

nos produtos e passou a ser aplicado nos próprios fabricantes (Winfield-Pfefferkorn, 2005:12).

Apesar de muito discutido na literatura científica e considerado um dos conceitos mais importantes no estudo do *marketing* (Freire 2005:347), o conceito de *branding* ainda não tem uma definição única e clara (Janson e Power, 2006:10; Hahn, 2006), estando ainda aberto a novos contributos. Healey (2009:66) e Freire (2005:349) consideram que *branding* é o processo através do qual é possível atrair novos mercados, sem no entanto repelir os já estabelecidos e a sua aplicação é, segundo de Chernatony e McDonald (2001)², referido em Freire (2005:348) cada vez mais ampla, desde bens de consumo e serviços, a pessoas, conceitos e lugares. Porém, Rainisto (2003:17) defende que, sendo a marca o elemento-base do *marketing*, é através de acções de *marketing* que esta vai procurar mostrar-se, posicionar-se, afirmar-se e comunicar de forma consistente com a sua identidade e valores, pelo que afirma que o *branding* é uma das áreas do *marketing*, constituindo a criação de marcas e sua gestão. Este estudo, como é focado no desenvolvimento urbano através da fusão de processos estratégicos, espaciais e de comunicação, vai incidir apenas no processo de *branding*.

Para além destas definições, Freire (2005:349) refere a de Haigh (1996), que afirma:

“(...) a brand is a representation of an emotional and psychological pact between consumer and supplier that creates a relationship which in the end drives future sales.”

Mostrando outra perspectiva, Freire (2005:354) refere as potencialidades do *branding*, segundo Aaker (1996:99):

“A brand can thus provide self-expressive benefit by providing a way for a person to communicate his or her self-image.”

Jansson e Power (2006:10), apesar de afirmar que não existe uma definição consensual do termo *branding*, considera que, seja qual for a definição escolhida, esta deve incluir tanto os aspectos tangíveis como os intangíveis do produto, isto é, o *branding* deve contribuir para aproximar as características do produto à sua imagem de marca, tornando estes aspectos o mais indissociáveis possível. Freire (2005:347) afirma, segundo Feldwick (2002)³ e Haigh

2 De Chernatony, L. and McDonald, M. (2001) *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*, Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.

3 Feldwick, P. (2002) *What is Brand Equity Anyway?*, Norwich, UK: World Advertising Research Centre.

(1996)⁴, que foi quando as organizações foram autorizadas a incluir o valor intangível da marca nos seus balancetes, que o processo do *branding* se expandiu.

Healey (2009:248) e Caldwell e Freire (2004:51) acrescentam que *branding* é o processo de emparelhar de forma sistemática uma identidade simbólica, criada deliberadamente com uma visão de despertar e depois satisfazer expectativas. Pode envolver a decisão ou definição dessa visão; quase sempre implica o desenvolvimento criativo da identidade.

Anholt (2005b:116-117) distingue três definições do termo *branding*:

- ‘popular’ - bastante superficial e vaga, entende o *branding* como um simples somatório de técnicas de *marketing*, sendo muitas vezes confundido com publicidade, relações públicas e até vendas;
- ‘simples’ - utilizada pelas empresas de *marketing*, que se referem ao *branding* apenas relacionado com a construção de uma identidade visual, ou de uma imagem reconhecida. Esta imagem é vista como um canal de comunicação, que transmite algo sobre a natureza do produto, bem como a sua personalidade, definindo assim o mercado-alvo a que se destina;
- ‘avançada’ - inclui as duas anteriores, mas vai mais além, na medida em que entende este processo como toda uma estratégia corporativa de motivação e comportamento dos agentes de planeamento, agindo nos campos das comunicações internas e externas, bem como da ética e dos objectivos. Nesta definição, entende-se que as vantagens de mercado só são atingidas de forma sustentada, desde que haja o mesmo grau de partilha e envolvimento nos valores e mais valias do objecto em questão, de forma a que todos exerçam de forma natural uma abordagem consistente e coerente ao objecto de *branding*. Este tipo de abordagem avançada permite controlar melhor a estratégia preconizada, afirmando-se como uma valiosa ferramenta de organização, planeamento e implementação.

Anholt (2004:5) afirma ainda que, apesar de distinto, o *branding* não deixa de estar associado à disciplina de *marketing* e, por essa razão, partilha com esta disciplina a abordagem metódica, sistemática e científica, bem como uma rigorosa observação e análise da cultura, sociedade, psicologia e criatividade humanas. Por outro lado, o que o distancia do *marketing* é o processo de criação de valor, gestão e reconhecimento desse mesmo valor, resultando este da aplicação do *marketing*.

Hahn (2006) e Kavartzis (2009:27) alertam que *branding* não é simplesmente um plano que se implementa, ou um processo com um início e um fim. É um processo circular e permanente, que acontece sempre que há interacção entre a organização e o cliente, ou destinatário.

4 Haigh, D. (1996) Brand Valuation: A Review of Current Practice, London, UK: IPA.

Resumindo, *branding* é a dicotomia contínua entre produtor e cliente, na definição da promessa e significado de determinada marca.

O objectivo do *branding* é garantir o sucesso do produto ou serviço, através da estratégia mais adequada. Healey (2009:10) afirma que o processo de *branding* pode:

- Reforçar a boa reputação;
- Estimular a lealdade;
- Garantir qualidade;
- Valorizar a percepção de um produto, permitindo que este seja vendido a um preço superior, ou que, mantendo o preço, venda em maior quantidade;
- Induzir no cliente uma sensação de afirmação e pertença a uma comunidade virtual de valores partilhados.

Kavaratzis (2009:27), segundo Hulberg (2006)⁵, afirma que as razões para o interesse das organizações no *branding* se podem resumir em três factores:

Diferenciação – distinção da sua marca no meio de uma multidão de marcas que, à primeira vista, parecem não se diferenciar;

Transparência – são as auditorias externas que direccionam a gestão das marcas, no âmbito da sua missão e das suas políticas;

Controlo de custos – em vez de gerir as marcas separadamente, as organizações procuram estratégias de *branding* para criar sinergias entre elas.

Enquanto o conceito de marca reside principalmente na mente dos consumidores, sendo por isso aquilo que cada um pensa que ela é, o gestor de marca é o mediador do diálogo entre cliente e produtor, procurando ajustar a percepção do cliente que desvaloriza a real qualidade do produto, de modo a reforçar a sua reputação.

Assim, pode-se afirmar que o *branding* é, mais do que uma função, uma filosofia. Desta forma, os elementos de *marketing* não devem ser vistos como ferramentas a usar por um departamento de forma a orquestrar as acções da organização, mas como elementos informativos de uma filosofia, direccionados à organização como um todo. Mais concretamente, os elementos de uma estratégia de *branding* são os seguintes factores, denominados na gíria do *marketing* como os 'seis C's':

Carácter – Bens tangíveis e intangíveis da organização, actividades, mercados-alvo, valores: aquilo que a organização realmente é;

Cultura – sentimento colectivo interno derivado do conjunto de valores, convicções e pressupostos da organização: aquilo que sentimos que somos;

⁵ Hulberg, J. (2006) Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study. *Brand Management*, 14(1-2), 60-73

Comunicação – canais de comunicação com os clientes e outras entidades, tendo em consideração o poder da divulgação viral e através dos *media* e até da concorrência: aquilo que dizem que somos;

Conceptualizações – percepções da marca da parte dos clientes e outros actores e parceiros: aquilo que vêem que somos;

Circunscrições – responder às necessidades dos diferentes grupos de actores, considerando que muitos clientes pertencem ainda a outros grupos: quem pretendemos servir;

Compromisso – a promessa da marca dá lugar a expectativas da parte dos actores: aquilo que é prometido e esperado (Kavaratzis, 2009:28-29, segundo Balmer e Greyser, 2006⁶).

A lealdade dos consumidores é estimulada através de uma imagem consistente, reconhecível em qualquer lado, resistindo ao aparecimento constante de novos produtos concorrentes (ex.: “*Ah! Paris, c’est toujours Paris!*”).

A garantia de qualidade que as marcas transmitem reside no pensamento lógico de que, se houve um grande investimento em esforço e dinheiro na criação da marca, tal só deve acontecer porque a qualidade dos seus produtos é boa. Por vezes, a concorrência com marcas de menor força pode tentar minimizar esta vantagem, imitando alguns dos aspectos ou mensagens das marcas mais fortes, para conquistar alguma confiança do cliente. Este diálogo entre marcas deve ser encarado como inspirador, aumentando o esforço em cada fase do desenvolvimento do produto, promoção e *marketing*. Nesta fase, é importante garantir a confiança e motivação dos colaboradores na criação e gestão da marca, factor importante para ganhar vantagem. Ao processo de envolvimento e motivação do pessoal colaborador, dá-se o nome de *branding* interno (Healey, 2009:124-125).

O reconhecimento de uma marca é também um factor de valorização da qualidade do produto, percepcionada pelo cliente, na medida em que tendemos a escolher produtos de marcas que consideramos, ou em alternativa, cuja embalagem apresente melhor qualidade. Factores que influenciam a percepção da embalagem e, consequentemente, do produto são, por exemplo, o estilo da ilustração, o tipo de letra e o local de origem (Healey, 2009:84-109).

A importância da reputação, de facto, tem crescido à medida que as sociedades se vão tornando mais complexas, difusas e integradas num mundo cada vez mais globalizado. A razão desta crescente dependência tem a ver com a necessidade de criar laços de confiança para se gerarem transacções. As sinergias criadas por um consumidor satisfeito

⁶ Balmer, J. & Greyser, S. (2006) Commentary: Corporate Marketing. *European Journal of Marketing*, 40(7-8), 730-741

são capazes de contaminar o mercado e, por isso, são um factor fundamental para criar e manter marcas fortes (Anholt, 2008b:1).

O campo do irracional funciona profundamente na construção do sucesso de uma marca, na medida em que determinados produtos ou marcas são actos de auto-afirmação, pertença a um mundo imaginário, criado pela publicidade e pelo seu esforço em garantir a satisfação das expectativas e a reafirmação dos valores que lhe são inerentes reafirmados (Healey, 2009:30). Anholt (2008b:1) descreve os principais valores que uma marca deve transmitir: confiança e atractividade.

Por fim, o anti-objectivo do *branding*, ou aquilo que se pretende evitar neste processo, é a tentativa de recuperar um serviço impróprio ou produto defeituoso, uma vez que o cliente depressa se sentirá defraudado e dificilmente dará a essa marca uma segunda oportunidade. Assim, por mais abstracta que se torne a definição e afirmação de uma marca, esta nunca deve perder a sua ligação à natureza e qualidade do seu produto ou serviço (Healey, 2009:11).

2.2.2 O processo de *branding*

Healey (2009) estrutura o processo do *branding* em cinco componentes:

1. posicionamento;
2. história;
3. design;
4. preço;
5. atendimento ao consumidor.

Ries e Trout (1987)⁷, referidos por Healey (2009:8), foram os pioneiros na aplicação do conceito 'posicionamento' no léxico do *branding*. Neste contexto, 'posicionamento' tem duas dimensões; o da marca perante o cliente, e o da marca perante a concorrência.

É a definição do 'posicionamento' que gera essa relação de diálogo entre produtores e consumidores, na medida em que estes expressam a sua opinião e as suas sugestões e aqueles procuram responder satisfatoriamente, de modo a manter e/ou aumentar o seu mercado-alvo.

⁷ Ries, A. & Trout, J. (1987) *Posicionamento: A batalha pela sua mente*. São Paulo: Pioneira.

A componente 'história' é o apelo ao lado emotivo do consumidor. Uma marca deve divulgar uma história tão boa que, quando o consumidor a aceita, se sente parte dela. A memória de uma marca é uma das suas principais características diferenciadoras e que proporcionam uma vantagem competitiva sustentada. O seu poder é tal que permite a criação de um vínculo emocional com o público, envolvendo-o a ponto de o fazer sentir-se parte dessa história (Healey, 2009:28).

Segundo Bernd Schmidt, um dos primeiros defensores do “*marketing* experiencial”, referido por Healey (2009:30), as melhores marcas são as que comunicam claramente a promessa de uma experiência singular.

A razão da importância das histórias e experiências reside no funcionamento do cérebro humano e na aplicação desse conhecimento na promoção de marcas (Healey, 2009:30; Mateo e Seisdedos, 2010:4).

Por vezes, chega-se ao ponto de se distorcer a realidade para a tornar mais apelativa aos clientes. Este fenómeno de ‘romantização’ da história é muito vulgar, chegando a descolar-se demasiado da realidade. O que interessa neste tipo de estratégias, do ponto de vista do *marketing*, é que a história seja atraente e credível. Do lado do consumidor, há a consciência desta manipulação, mas também uma certa aceitação do jogo:

“(...) ‘*pago mais pela tua marca e deixas-me fazer parte da tua história*’.”
(Healey, 2009:31)

Uma variante da ‘história’ que pode ser usada para a promoção da marca é a autenticidade. Quanto mais os clientes alvo são esclarecidos e exigentes, mais procuram a autenticidade dos produtos, construindo mesmo uma barreira à intrusão comercial.

Existe ainda uma vontade de diferenciação perante uma maioria consumidora de marcas, consideradas por eles superficiais ou até falsas (ver Figura 2.1). Este fenómeno encaixa-se num contexto da necessidade crescente de ‘transparência’ na comunicação, aspecto pelo qual a internet é o meio de comunicação mais responsável, desde que promoveu o aparecimento dos blogues, fóruns e crescente acesso directo a opiniões de consumidores anónimos.

A busca da autenticidade é um factor-chave que tem vindo a ganhar uma importância transversal na sociedade contemporânea. Os turistas mais esclarecidos não procuram apenas os “*highlights*” ou os roteiros tradicionais, entusiasmando-se cada vez mais com a participação e descoberta de actividades típicas do local (ex.: visitas turísticas à favela da Rocinha, no Rio de Janeiro). Porém, mesmo este conceito é fácil de controlar e aplicar a

produtos de consumo de massas. Sabendo que o público identifica a autenticidade em produtos de pequena escala, artesanais e/ou não comerciais, as grandes marcas aplicam este princípio, mudando permanentemente o aspecto visual dos produtos. Mas é claro que a confirmação da verdadeira autenticidade está na qualidade do serviço prestado e não no aspecto visual, factor que rapidamente é identificado pelo cliente.



Figura 2.1 – O anticomercialismo convive em simultâneo com a ascensão das marcas

Fonte: Healey (2009:63)

Ainda no registo da 'história', existe o fenómeno *underground*, que atrai um público avesso à publicidade. A estratégia de promoção destas marcas passa essencialmente por transmitir ao cliente a ideia de que este está a assumir uma atitude individual e rebelde. Nesta linha, as marcas que não se publicitam de forma convencional parecem mais autênticas a este mercado-alvo. Paradoxalmente, há várias estratégias para conseguir o chamado 'sucesso-sem-parecer-bem-sucedido'. Toda esta atitude está subjacente à existência de um desejo superior à média que algumas pessoas têm de 'descobrir' uma marca, e assim sentirem-se especiais e singulares. Este mercado caracteriza-se ainda pela necessidade de pertencer a uma pequena comunidade, já que a identidade de uma comunidade alargada (de consumo massificado) tende a diluir-se (Healey, 2009:34).

A componente '*design*' é transversal a qualquer produto. Não se aplica apenas ao seu aspecto visual. É o acto ou processo de dar a um produto uma forma deliberada, procurando ser apelativo, tendo em conta a maximização da sua usabilidade. O '*design*' é também a componente que explora a experiência mais directa do cliente com o produto, informando-o sobre a sua forma, embalagem, materiais, ambientes e outras experiências que o cliente possa vir a adquirir juntamente com o produto. Em geral, quando uma determinada empresa

procura um *rebranding*⁸, na verdade poderá estar a falar de *redesign*⁹, uma vez que uma verdadeira reformulação da marca implica repensar o seu conceito-chave.

O ‘preço’ é uma componente diferenciadora da marca em relação a uma concorrência muito agressiva. Este aspecto é delicado, uma vez que, por vezes, a tática de redução repentina do preço pode provocar impactos negativos a longo prazo para a imagem da marca.

O ‘atendimento ao consumidor’ representa a face humana da marca. O objectivo é dar a sensação ao cliente de que ele é único e especial, sendo a intenção subjacente a de promover a angariação e fidelização de novos clientes.

O processo de desenvolvimento da marca deve ser subtil e flexível, para se adaptar a cada situação individual, e tipologia de produto ou serviço. Existem diversos processos, desenvolvidos por peritos em marcas. No entanto, o método consiste na análise constante e circular das virtudes e fraquezas de uma marca, identificação do que as pessoas valorizam nela ou aspectos que menos gostam e imaginação de formas de os melhorar.

Passo 1: Pesquisar a situação actual

O objectivo é entender o que está a fazer falta ao consumidor. A este passo dá-se o nome de ‘descoberta’, porque implica aprender o que foi feito antes e a razão da sua falta de sucesso (Healey, 2009:16). Há diversas metodologias de análise da reputação de uma marca.

Passo 2: Imaginar um futuro ideal

Esta fase consiste em fazer uma síntese da análise da fase anterior, para se tomar a decisão sobre a ideia-chave e o modo como ela poderá fazer a marca transcender a sua categoria de produto específico ou as necessidades do consumidor, apontando para algo

8 Sobre este conceito, Liu & Tang (2009:1) apresenta os vários entendimentos abordados por diferentes teóricos: Keller (1999) define *rebranding* como um processo de reposicionamento, sem que este destrua a identidade da marca; Daly & Moloney (2004), entende o *rebranding* como um processo contínuo e circular, estratificado em três categorias: as mudanças menores (*aesthetics*), mudanças intermédias (*reposition*) e mudança completa (*rebranding*); por outro lado, Stuart & Muzellec (2004), defende que o processo de *rebranding* enquandra-se na mudança de identidade da marca, quer a nível de nome, logótipo ou visão; Muzellec & Lambkin (2006) defende que o *rebranding* pode referir-se tanto a mudanças estéticas como de reposicionamento. O que emerge desta discussão, através de Ellwood (2006); Gotsi & Andriopoulos (2007) e Hatch & Schultz (2003), referidos também em Liu & Tang (2009), é o entendimento do risco que está associado ao processo de *rebranding*, já que este pode afectar seriamente a lealdade dos clientes e a equidade da marca.

9 Processo de alteração da identidade da marca através de mudanças como o nome, logótipo, visão, actualização da construção do produto ou embalagem.

superior. Este passo é chamado de ‘inovação’ ou ‘imaginação’. As organizações que se reinventam ciclicamente, acabam por produzir marcas fortes (Healey, 2009:16).

Healey (2009:16) refere-se à ligação entre o processo de *branding* e a pirâmide de necessidades, originalmente desenvolvida pelo psicólogo Abraham Maslow. Quem estabeleceu esta ligação foi Jennifer Rice, perita em *branding*, enquanto colaboradora da consultora ‘Prophet’.

Esta teoria estabelece a ponte entre o pensamento humanista de Maslow (1994), que, baseado na premissa da tendência humana para a sua auto-actualização, ou transcendência, elaborou a célebre pirâmide das necessidades¹⁰ (ver Figura 2.2), e o processo de *branding*. Em suma, as marcas que apelam a necessidades hierarquicamente superiores (na pirâmide das necessidades), serão encaradas como mais valiosas e atractivas do que aquelas que apenas nos garantem alimento ou segurança¹¹.

Passo 3: Combinar estratégia e criatividade

Esta fase é aquela em que o gestor da marca precisa de associar todas as áreas que contribuam para o resultado final, nomeadamente, pessoas, processos empresariais, parceiros, tecnologia, *marketing*, investimento e todas as outras que em cada caso específico apareçam.

A elaboração da estratégia acontece nesta fase, mas não é suficiente para fazer a marca acontecer; esta deve ser acompanhada de uma identidade criativa que envolva adequadamente ideias e publicidade para despertar o interesse pela marca.

10 A hierarquia das necessidades elaborada por Maslow (1994) foi publicada pela primeira vez em 1954. Esta pirâmide funciona como uma síntese da psicologia humanista. A premissa base é a de que cada ser humano nasce com determinadas necessidades, as necessidades básicas – respirar, dormir, beber, comer – as quais, enquanto não forem satisfeitas, não é possível sobreviver, nem subir na hierarquia. Uma vez satisfeito este primeiro patamar, o seguinte refere-se à sensação de segurança. Esta necessidade baseia-se na busca de um ambiente que transmita segurança a si e aos seus. Também neste caso, enquanto não estiver satisfeito este patamar, não é possível ambicionar subir na hierarquia das necessidades. Se satisfeito, o seguinte é relacionado com o sentimento de identidade e necessidades sociais, de estabelecimento de amizades e pertença. Este patamar eleva a pirâmide para o nível da estima, isto é, respeito pelo outro, auto-estima, auto-respeito e o reconhecimento das realizações e evolução da sua condição ao longo da vida. Neste patamar o ser-humano esforça-se ao máximo para aumentar o conhecimento, progredir na carreira, para, por sua vez, aumentar progressivamente a sua auto-estima. O último nível da pirâmide de necessidades relaciona-se com a necessidade de auto-realização. A completa satisfação desta necessidade é virtualmente impossível, porque implicaria o completo conhecimento e compreensão de si mesmo, o seu papel na sociedade, e o sentimento de completa realização do seu sentido de vida, correspondendo ao alcance da felicidade plena.

11 Houve, entretanto, evolução na teoria de Maslow, sendo a mais conhecida a chamada ‘ERG’, desenvolvida por Alderfer, C. (NetMBA.com, 2010), que é o acrónimo dos três níveis em que a pirâmide das necessidades foi redesenhada: ‘Existence’, ‘Relatedness’ e ‘Growth’. É a este último patamar que o *branding* deve apelar.

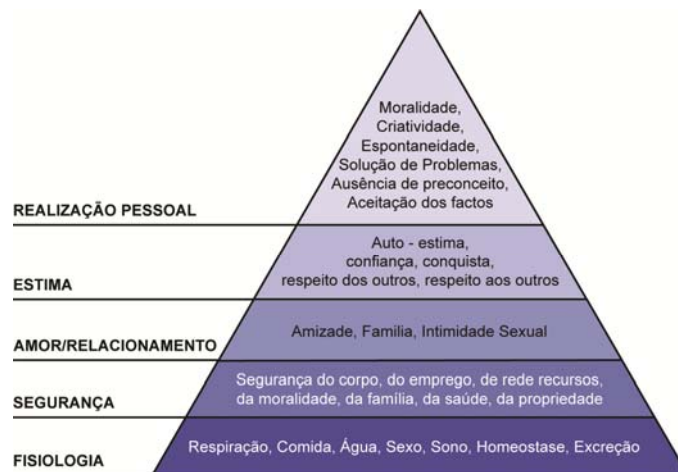


Figura 2.2 – A pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Wikipedia (2012)

Segundo Aaker (2010:12), para fazer passar da identidade à acção, é necessário elaborar os seus elementos-chave de quatro formas:

- Imperativos estratégicos** - Investir o necessário para implementar a imagem aspiracional que se pretende atingir e manter. Esse investimento resulta no estabelecimento dos programas necessários para a marca ser reconhecida pelos seus valores (como a sinceridade e a assistência), ou quais são as acções absolutamente necessárias para atingir os objectivos estratégicos.
- Projectos simbólicos das etapas a cumprir** – Estes projectos podem ser programas, iniciativas, ou obras concretizadas para adensar a identidade da marca, para além de serem um veículo visual, portanto forte, credível e motivador - para os consumidores e para a empresa - para a divulgação da marca.
- Modelos simbólicos internos** – São programas, eventos, histórias ou pessoas de dentro da organização representativas e admiradas por enaltecerem os valores da marca.
- Modelos simbólicos externos** – Estes modelos são poderosos, na medida em que experimentaram a marca e são exteriores a ela, e por isso veículos acima de qualquer suspeita, de uma divulgação da marca. A sua limitação tem unicamente a ver com as experiências que a marca proporcionou. Quanto mais alargado for o espectro da população possível de viver a experiência da marca de forma positiva, bem como a criatividade da parte da gestão da marca, maior o seu impacto.

Passo 4: Esperar que resulte, para voltar ao passo 1

O procedimento para o desenvolvimento eficaz de uma marca deve ser circular (ver Figura 2.3), devido ao diálogo constante entre produtor e consumidor. Cada 'volta completa' implica a revisão de uma identidade que, por um lado, expresse a visão da marca e, por outro, satisfaça as expectativas do cliente, sem perder a sua essência.

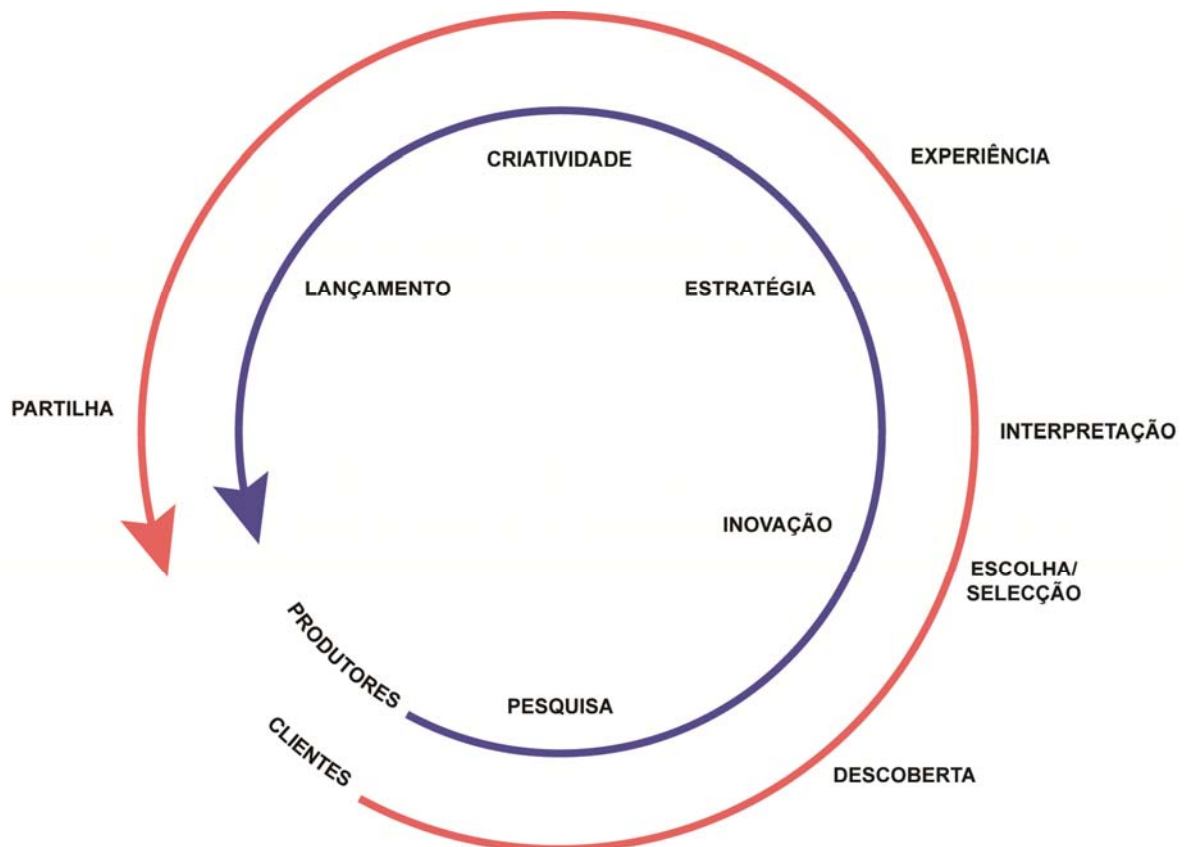


Figura 2.3 – Refinamento contínuo da marca, devido ao processo circular de diálogo entre produtor e cliente

Fonte: Adaptado de Healey (2009:17)

Nesta fase, é tempo de analisar rigorosamente os resultados, já que esta é uma área complexa e de difícil previsão. Alguns produtos podem criar uma expectativa de sucesso, e depois terem um fraco desempenho no mercado. Nunca é totalmente controlável a forma como os consumidores descobrem, interpretam e adoptam uma inovação.

O segredo das grandes marcas é a repetição constante do processo apresentado, mas sem nunca mudarem o seu significado e valor, bem como a promessa e concretização de satisfação – que é o que atrai e mantém o cliente.

A simples actualização da imagem da marca é importante. Porém, tal não constitui por si só um *rebranding*, mas apenas um *redesign*, já que a essência da marca não muda, nem as suas perspectivas, valores e ideias subjacentes. Um processo de *branding* tem por característica não ser baseado na promoção de marcas, já que a sua gestão precisa de algo mais do que acções promocionais. *Branding* tem de ser entendido como um processo completo e contínuo, interligado com todas as outras ferramentas de *marketing* (Kavaratzis, 2009:27).

2.2.3 Branding de Lugar

Segundo Matlovičová *et.al.*(2010:134), a disciplina do *marketing* entende Lugar como um produto que pode ser alterado segundo objectivos previamente estabelecidos. À primeira vista, a visão comum de produto é a de uma matéria sólida, tangível, mas também existe o lado intangível, como o seu sabor, cheiro, etc. Uma vez que a definição de produto abarca tanto os aspectos tangíveis como os intangíveis, pode ser tanto um objecto, como um serviço, pessoas, lugares, organizações, pensamentos e ideias. Em suma, tudo aquilo que possa ser objecto de transacção, seja para uso, ou consumo, desde que satisfaça necessidades e desejos para ser transaccionável, é um produto passível de criar uma marca.

A noção de Lugar tem evoluído, sendo em parte resultado da evolução das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), nomeadamente no que diz respeito às noções de ‘espaço’, ‘Lugar’, ‘distância’ e ‘tempo’. Os factores ‘distância’ e ‘tempo’ já não constituem obstáculos para o fluxo de informação e de conexão, uma vez que, com a evolução das telecomunicações de banda larga e sem fios, bem como a evolução na obtenção do domínio ‘.com’, hoje é possível qualquer pessoa conectar-se a qualquer outro lugar, em qualquer altura, independentemente do serviço que procure. A esta liberdade deu-se o nome de ‘a morte da distância’¹². É claro que o espaço físico e temporal não perde significado e protagonismo, como chegou a ser discutido. Esta mudança de paradigma deve, antes, contribuir para reorganizar o espaço em função das novas necessidades e vivências, reflectindo a diversidade da procura e das formas de utilização do espaço, conjugadas com as particularidades de cada Lugar, quer espaciais, quer culturais (Talvitie, 2003:8).

Não sendo já necessária a proximidade física para as trocas sociais e económicas, a sociedade dirige-se para uma fragmentação do seu conjunto, já que, com a possibilidade de aceder instantaneamente à informação que cada um deseja, e interagir com qualquer pessoa no mundo, o individualismo se acentua cada vez mais. Este processo dificulta a percepção da sociedade enquanto um todo, ou composta por grupos bem definidos, tendendo para um conjunto extremamente complexo, diverso e impossível de categorizar ou simplificar. Cada indivíduo, nesta nova sociedade, é um único. As novas ligações económicas estão agora disseminadas por todo o mundo, e cada indivíduo cria a sua rede

12 Do inglês ‘*death of distance*’

social independentemente do espaço-tempo em que vive. Ascher (2010:47), por isso, denomina a sociedade contemporânea como a sociedade ‘hipertexto’, uma sociedade em rede, em que se transita instantaneamente de um espaço para outro e de um tempo para outro. Innerarity (2006:9) acrescenta que a ideia de ‘espaço público’ está estreitamente ligada à realidade urbana, sendo portanto o espaço cívico do bem comum; e refere Negt e Kluge (1972)¹³, que entende ‘espaço público’ enquanto plataforma onde se organizam relações sociais e decisões políticas colectivas, pelo que este deveria ser palco de uma observação reflexiva, na qual os membros da sociedade, na sua diferença, produzissem uma realidade comum e procurassem uma solução integradora. Innerarity (2006:13) completa ainda o novo conceito de ‘espaço público’, com as afirmações de Luhmann (1984)¹⁴, que o entende como uma ‘ficção operativa’, criada para constituir um correctivo das actuais democracias, e as de Habermas (1992:441)¹⁵, que o considera um centro virtual de autocompreensão da sociedade, para um conhecimento reflexivo de si própria, evitando assim a sua fragmentação. Consequentemente, segundo Kotler *et.al.* (2002:4)¹⁶, referido em Rainisto (2003:10), a noção de Lugar abordada neste estudo ultrapassa a sua noção física, sendo entendido como uma plataforma geo-política e social, cuja delimitação e definição é dada pela cultura, história e valores comuns, um estado-nação, uma região ou uma cidade e sua envolvente, um mercado com os seus atributos próprios, uma sede de indústria ou um núcleo industrial e sua oferta ou uma característica psicológica referente às relações humanas. Assiste-se, portanto, hoje em dia, a um processo de mudança de paradigma para uma sociedade chamada ‘Sociedade Reflexiva’¹⁷ (Ascher, 2010).

O *branding* de Lugar, conceito aprofundado neste estudo, pode contribuir para elevar o ‘espaço público’, isto é, o lugar espaço-temporal, todas as suas ligações que a revolução das TIC promoveu e as democracias lá aplicadas. De facto, este processo necessita absolutamente da capacidade de estabelecer compromissos políticos no ‘espaço público’, isto é, numa plataforma que reúna toda esta diversa e complexa sociedade, com o objectivo de formar uma consciência reflexiva de si própria e incrementar uma cultura cívica comum e, desta forma, responder às exigências da globalização como uma unidade, com objectivos, motivações e promessas concretas.

13 Negt, O. & Kluge, A. (1972) *Öffentlichkeit und Erfahrung: Zur Organisationsanalyse von bürgerlicher und proletarischer Öffentlichkeit*. Frankfurt: Suhrkamp.

14 Luhmann, N. (1984) *Soziale Systeme*. Frankfurt: Suhrkamp.

15 Habermas, J. (1992) *Faktizität und Geltung*. Frankfurt: Suhrkamp.

16 Kotler, P. *et.al.* (2002). *Marketing Asian Places*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia).

17 Do inglês ‘*Feedback Society*’

Dadas as várias visões e entendimentos do conceito de Lugar que são pertinentes para este trabalho, e como é seu objectivo construir uma visão integrada de *branding* de Lugar, considera-se assim a definição do conceito de 'Lugar' enquanto uma entidade, desenvolvida de forma natural, que possui uma identidade própria. A sua definição tem uma dimensão espaço-temporal e, sempre, mas mais recentemente, relacional, sendo o resultado daquilo que as pessoas crêem ou reconhecem como fazendo parte integrante daquela identidade, conhecimento esse adquirido pelas experiências, feitos colectivos, construção de uma cultura única e pelas trocas com outras pessoas, consideradas de fora (que não partilham este conhecimento colectivo, por não 'serem' daquele 'Lugar').

«Combien de cartes, au sens descriptif (géographique) faudrait-il pour épuiser un espace social, pour en coder et decoder tous les sens et contenus? Il n'est pas sûr qu'on puisse les dénombrer. Au contraire: le non-dénombrable s'introduit ici, une sorte d'infini actuel comme dans un tableau de Mondrian. Ce ne sont pas seulement les codes (legends, conventions, d'écriture et de lecture) qui changent, mais les objectifs, les échelles. (...) Il n'y a pas un espace social, mais plusieurs espaces sociaux, et même une multiplicité indéfinie dont le terme «espace social» dénote l'ensemble non-dénombrable.»

LeFèbvre (2000:103)

Lugares foram desde sempre associados a atributos que os tornam únicos. A porcelana é chinesa, a Grécia deu-nos a filosofia. A diferença para os dias de hoje é que esses atributos são utilizados como vantagens competitivas, num mundo cada vez mais pequeno (Mateo e Seisdedos, 2010:3).

Ainda assim, durante muito tempo, julgou-se ser suficiente promover o 'pacote' de produtos de origem local, para melhorar a sua reputação. No entanto, actualmente é necessário conhecer a procura existente ou potencial, para se saber o que esta precisa para manter a sua lealdade, para além de ser uma necessidade saber como gerar mais-valias ao lugar em questão, de forma a garantir o seu posicionamento no mercado global, ou fazê-lo afirmar-se. A tarefa do *marketing* é organizar e direccionar correctamente a utilização dos recursos, de forma a garantir que os objectivos estratégicos sejam cumpridos, através da produção de valor acrescentado e da satisfação dos consumidores (Rainisto, 2003:33).

No processo de *branding* de Lugar, pode ser positivo concentrar a história na 'experiência do Lugar'. Como afirma Healey (2009:28), a experiência é a melhor forma de apreciar uma coisa, é o aspecto durável deste produto: a memória da sua experiência. Também há o aspecto da sua história, memória colectiva recolhida e mantida de forma tangível (ex.: arquitectura) e intangível (ex.: tradições), que claramente diferencia de forma inequívoca cada lugar. O património (seja ele feito de 'experiência do Lugar', seja da sua História oficial)

confere *status* e carácter ao Lugar. Trata de um passado rico, de memória partilhada, de um longo caminho que pode ser continuado por quem por lá passe.

Por vezes, a promoção da marca de um lugar, tal como de qualquer outro produto ou serviço, ganha com a sua ligação a uma personagem carismática, famosa (no caso do binómio ‘cidade-arquitecto’, existem vários exemplos como Valência - Santiago Calatrava; Londres – Lord Norman Foster; Porto – Álvaro Siza Vieira, etc.), o que ajuda a consolidar a sua identidade/história. Essa ligação pode vir mesmo a ser promovida, pagando direitos de autor, ou adoptando uma personagem do domínio público.

A organização de gestão da marca de Lugar pode ter como objecto qualquer escala do território, desde que esta constitua uma identidade própria. No entanto, uma vez que a sua gestão é necessariamente diferente, é necessário distinguir os principais grupos:

- Nações;
- Regiões;
- Cidades;
- Bairros.

Freire (2005:348) afirmou que, à data, havia já alguns países a utilizar estratégias de *branding*, como a Grécia, Austrália, Malásia, Espanha, Jugoslávia e Croácia; bem como regiões, tais como o País de Gales, Austrália Ocidental, Oregon, Montana, etc.; e cidades, como Glasgow, Manchester, Londres, Nova Iorque, entre outras.

Nos dias de hoje, países, regiões, cidades e até bairros precisam de capital humano e económico para sobreviver, isto é, para atrair receitas do comércio, exportações, atractividade turística, para investimento, ou até para melhorar o orgulho cívico (Yigitcanlar e Lönnqvist, 2013; Anholt, 2007). Hoje em dia há um só mercado global, por isso cada lugar tem de lutar por esse capital humano e económico (Anholt, 2007:207). A única forma de serem reconhecidos é manterem uma imagem fortemente positiva para o exterior. Muitos lugares falham neste campo, o que dificulta a atractividade de novos residentes, turistas e empresas, que dificilmente mudarão a sua percepção negativa, se não for implementada uma estratégia eficiente para alterar a opinião pública. O seu sucesso depende de uma vasta aceitação e adesão às orientações estabelecidas pelo plano de *branding*, ou *rebranding*, da parte dos diversos actores do Lugar: residentes, comércio, organizações públicas, gabinetes governamentais e entidades públicas (Healey, 2009:153; Anholt, 2007:209-210).

Em termos gerais, o *branding* de Lugar relaciona a sua 'alma' (valores e missão), identidade e a imagem que lhe está associada, com a comunicação e a experiência do Lugar, através da promoção de determinados estilos de vida (Govers e Go, 2009:25; Winfield-Pfefferkorn, 2005:12; Rainisto, 2003:233). A sua utilidade, enquanto ferramenta de gestão territorial, é quantificar e avaliar os recursos existentes, através do diagnóstico das suas forças e fraquezas (Figueira, 2011:25). O seu objectivo final é criar valor, ajudando o lugar em questão a tornar-se mais atractivo para a angariação de riqueza, talento e atenção do mundo, estimulando a riqueza e o desenvolvimento da comunidade (Figueira, 2011:25; Freire, 2005:349; Rainisto, 2003:233). A criação de mais-valias no processo de *branding* de Lugar pode ser resumida em quatro etapas:

- Devem ser providenciados os serviços básicos e mantidas as infraestruturas necessárias para a satisfação dos cidadãos, negócios e visitantes;
- Pode ser necessário criar novas atracções que mantenham as empresas locais e o financiamento público e que fixem novos investimentos, negócios e pessoas;
- O Lugar tem a necessidade de divulgar as suas características e benefícios através de uma imagem de marca forte e de um programa de divulgação e comunicação eficiente;
- É necessário obter o apoio dos cidadãos, líderes e instituições locais para atrair os novos investimentos, negócios e pessoas (Rainisto, 2003:16).

O *branding* de Nações pode ser considerado o mais amplo, na medida em que tem de lidar e esforçar-se pela coerência de inúmeros factores, funcionais, tão diversos que é impossível controlar; emocionais e representativos. Já no caso das escalas mais baixas, regiões, cidades e bairros, a sua abordagem é semelhante, uma vez que é possível controlar alguns factores funcionais e, conseqüentemente, os emocionais e representativos (Caldwell e Freire, 2004:54).

É, no entanto, de referir que um mundo globalizado como o de hoje já não se restringe a fronteiras, nações, estados; mas a ideias e inovação fluindo livremente. Por essa razão, Mateo e Seisdedos (2010:11) sugere que a investigação em *branding* de Lugar se centre na utilização de unidades territoriais como regiões ou cidades.

Todos os territórios precisam de uma boa gestão do seu desenvolvimento. A relação do ordenamento e gestão territorial com o *branding* de Lugar é directa: uma má gestão territorial prejudica a reputação do Lugar, enquanto que uma boa gestão pode mesmo melhorar a sua reputação, ainda que em circunstâncias adversas. Impõe-se, deste modo, uma articulação forte entre estratégia, *branding* de Lugar e ordenamento e gestão territorial. Esta complexificação da gestão territorial, ligada agora ao *branding*, exige um maior grau de capacidade gestora de marcas. O problema é que, se mesmo a maioria das empresas não

dispõem de *know-how* suficiente para o seu desenvolvimento, a disponibilização de pessoal especialista em *branding* de Lugar é ainda rara. Adicionalmente, o processo de *branding* de Lugar é sistemático, reflexivo e de objectivos a longo prazo, pelo que será necessário algum esforço adicional para a formação dos técnicos da administração local acerca deste tema. Por outro lado, consultores externos poderão ser úteis para a formação da administração local e para garantir que as melhores e mais inovadoras práticas sejam aplicadas em tempo útil (Rainisto, 2003:233-235).

O conceito de *branding* de Lugar é baseado na ideia de flexibilidade, dado que é o único processo de desenvolvimento territorial com a capacidade de adaptar os problemas humanos (*'soft factors'*) com os problemas financeiros e organizacionais (*'hard factors'*), encontrando uma solução equilibrada, humana e inteligente, através de grupos transversais à sociedade, funcionais e abertos à discussão. As necessidades administrativas e organizacionais, bem como o mercado, entrarão assim em convergência com o capital humano, que é o bem essencial para o seu funcionamento. No sector comercial, os recursos humanos e a criatividade reconciliar-se-ão com a administração e as finanças e, no sector público, cultura e sociedade (*'soft power'*) naturalmente se aproximará da economia e das políticas (Anholt, 2005b:119-120).

O processo consciente de *branding* de Lugar começa no século XIX, época de redesenhar o mapa do mundo e de construção de nações. Para tal, em territórios por vezes muito diversos, foram utilizadas todas as ferramentas existentes, bases comuns ou, em certos casos, a força, para unificar língua e religião, em primeiro lugar. Para desenvolver uma identidade própria, foram re-inventados mitos e estabelecida uma educação básica universal, criando estereótipos das outras nações, apresentando-os como “os outros”, e heróis renasceram das tradições orais para exacerbar o orgulho nacional. Este processo pode ser considerado uma forma orgânica de criação de marcas de Lugar, ou pelo menos de identidade de Lugar.

Figueira (2011:13-14) considera, segundo Kotler *et.al.* (1995)¹⁸, que o planeamento estratégico de *marketing* territorial, no que respeita aos EUA, passou por três etapas:

1930-1970 – tinha por objectivo atrair negócios e indústria do norte do país, em troca de “mão-de-obra e terra baratas, impostos baixos e financiamento público”. O mercado era dominado pelos compradores internos. A estratégia centrava-se, portanto, na agregação dos incentivos para o

¹⁸ Kotler, P. *et.al.* (1995) Marketing Público: Como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países. S. Paulo: Makron Books do Brasil Editora, Editora McGraw-Hill

desenvolvimento de negócios competitivos e para a consumação das vendas (Figueira, 2011:13).

1970-1990 – época chamada ‘etapa do *marketing* alvo’. O objectivo era “manter os negócios já existentes, atrair novos, desenvolver o turismo, promover as exportações e o investimento estrangeiro”. A estratégia era baseada no estudo da concorrência, segmentação e posicionamento do mercado.

1990-(...) – época denominada ‘criação de produto e conceito de nicho’. Os lugares pretendem distinguir-se como especiais, apresentando vantagens únicas e distintivas para os principais mercados alvo (residentes e trabalhadores, negócios e indústrias, visitantes e mercados de exportação).

Por outras palavras, desde a década de 1970 e após a queda do muro de Berlim e a consequente redução da influência do Comunismo, o mundo começou a funcionar sob outras regras, não necessariamente relacionadas com a sua identidade intrínseca, história, tradições de vitórias ou existência de recursos naturais, mas com a sua produtividade e o seu gradual crescimento em determinados sectores ou indústrias. Mais recentemente, esta realidade foi de novo alterada, com o início do processo de globalização, na medida em que os processos de produção e distribuição facilmente se universalizam, pondo de novo em causa o papel do território enquanto lugar de origem de marcas globais.

Segundo Jansson e Power (2006:20), a primeira geração de *branding* a nível municipal, em que se pretendeu promover sistematicamente bens culturais com vista ao crescimento económico, deu-se a partir do início da década de 1980.

É neste contexto que surge a necessidade de aplicação do processo de *branding* de Lugar. A investigação sobre este tema é ainda recente (Freire, 2005:348) e permanece inexplorada a nível nacional, no que respeita ao seu papel nos processos de transformação urbana (Anholt, 2004:4), surgindo pontualmente referenciado o *marketing* territorial em trabalhos relativos ao ordenamento do território e a nível académico, onde surge como referência ou um item em programas de disciplinas (como na disciplina de Territórios do Conhecimento e Inovação, leccionada na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, pelo Professor Doutor José Lúcio, no âmbito do Curso de Mestrado em Gestão do Território) ou como disciplina (como a disciplina de Políticas da Imagem e Projectão Urbanas, leccionada no âmbito da Pós-Graduação em Políticas Públicas Urbanas, na Universidade Fernando Pessoa, pelos Professores Doutores Paulo Cardoso e Sofia Gaio). Autonomamente, surge no Curso de Especialização em *Marketing* Turístico da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo-Branco e no Curso de Mestrado em Sistemas de Informação Geográfica e Ordenamento do Território, de que é directora a Professora Doutora Teresa Sá Marques, na Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Na Universidade da Beira Interior, foi tema de pós-graduação (Figueira, 2011:17). Porém, a nível global, faz parte integrante das estratégias de desenvolvimento urbano (Jansson e Power, 2006:6), que já não estão exclusivamente dedicadas ao desenvolvimento material da cidade, complementando-o com a componente imaterial, como a projecção de uma imagem de marca, ou identidade. Rainisto (2003:15) e Figueira (2011:24) apresentam uma imagem síntese (ver Figura 2.4), dos vários elementos do *branding* de Lugar:

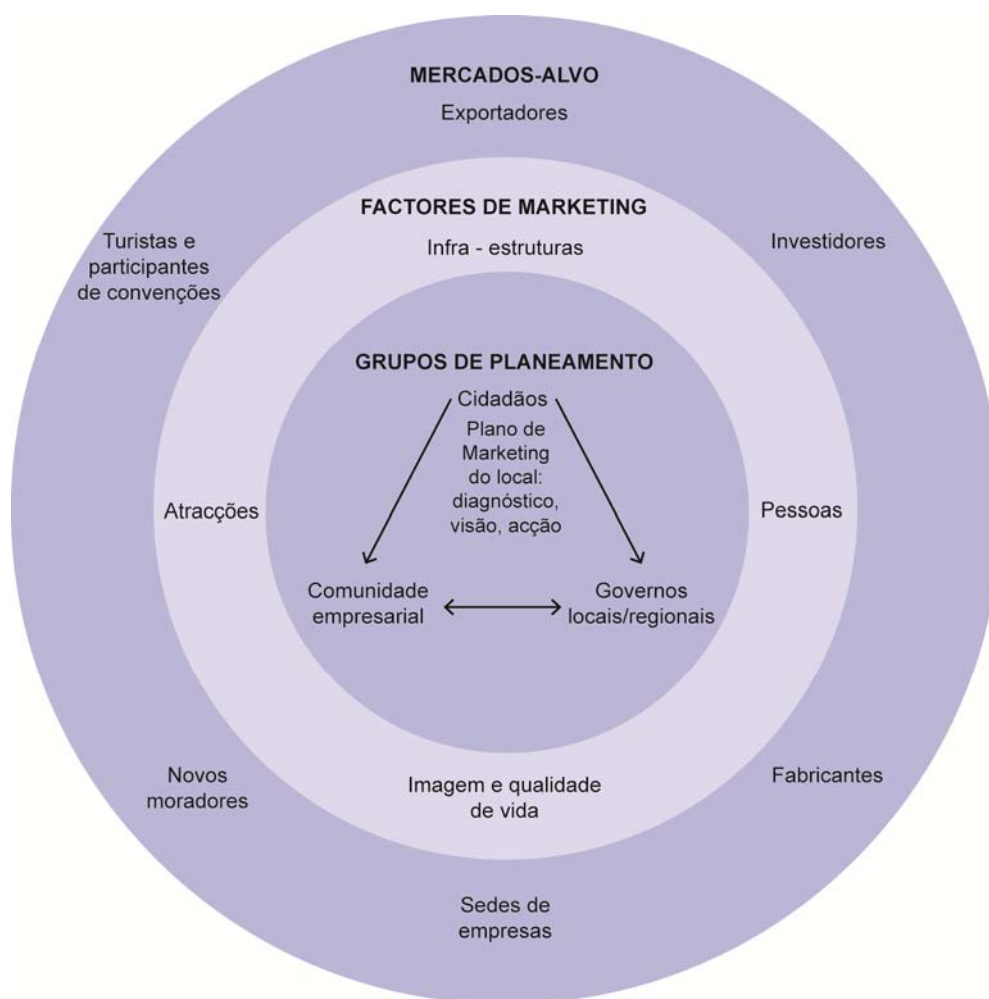


Figura 2.4 – Níveis de *marketing* territorial

Fonte: Adaptado de Rainisto (2003:16) e de Figueira (2011:24)

Na perspectiva do *marketing*, a integração do *branding* no processo de planeamento é importante, porque é necessário que o território defina as suas vantagens competitivas de acordo com as suas singularidades territoriais. Assim, deve ter em atenção os seguintes aspectos:

- A especificidade do Lugar;
- A sua projecção e integração em espaços globais;

- A promoção da sua identidade, da sua afirmação e do seu desenvolvimento (Figueira, 2011:15).

Rainisto (2003:30) identifica, segundo Barcleys (2002)¹⁹, seis (6) elementos fundamentais para construir uma vantagem competitiva:

- Criação de uma liderança regional, através da partilha da visão, coordenação e financiamento;
- Restringir os recursos regionais aos *clusters* chave da região;
- Apoiar empreendedores locais;
- Aproximar os sectores da educação e dos negócios;
- Conseguir um envolvimento efectivo e activo da comunidade;
- Promover ligações nacionais e internacionais, de modo a abrir novos mercados e explorar oportunidades internas e externas de investimento.

Ao longo do seu desenvolvimento enquanto disciplina e definição do seu âmbito, o *branding* de Lugar tem vindo a clarificar algumas confusões que foram surgindo, tais como:

- A diplomacia é um sinónimo de *branding* de nações, ou uma é sub-secção da outra?
- Qual é a diferença entre *branding* de nações, regiões, ou cidades?
- Será o *branding* de Lugar apenas um eufemismo moderno para se referir a propaganda?

Anholt (2006d:271) verifica que existe frequentemente a discussão sobre a diferença entre ‘*branding* de nações’ e ‘diplomacia pública’.

Houve quem não reconhecesse a existência de marcas de nações, dada a sua complexidade e volatilidade, devido a eventos políticos que podem alterar a identidade dessa marca, sem que haja qualquer hipótese de geri-la. É um facto que um país tem mais variáveis do que uma região desse mesmo país, uma vez que, mesmo que haja alterações políticas que afectem a sua identidade, a região não costuma ter um papel de responsabilidade por essas alterações e, como tal, a sua identidade é independente do rumo do país (Anholt, 2005c:224; Caldwell e Freire, 2004:54). Em casos de países maiores ou mais diversos, o problema adensa-se, pelo que Anholt (2005c:226) afirma que não há autoridade suficiente para conseguir a unanimidade necessária, nem a reunião dos actores-chave em qualquer processo de *branding* de nação. Esta é a razão, acrescenta o autor, da falta de sucesso da maioria das grandes nações governadas por tiranos. Estas nações geralmente têm estratégias poderosas de *branding* a decorrer, mas, mesmo que funcionem

19 Barcleys (Bank) (2002). *Urban and Regional Economic Development Unit (URED). Competing with the World. Economic development strategies of some of the world's richest regions.* http://www.newsroom.barcleys.co.uk/news/docs/competing_the_world.pdf.

internamente, como não têm os seus mercados abertos, raramente funcionam fora de fronteiras.

O fenómeno da globalização aumentou a competitividade entre países por atenção, respeito, confiança da parte dos investidores, turistas, consumidores, financiamento, imigrantes, comunicação social e da parte dos governos das outras nações. Só uma imagem forte de um país perante a comunidade internacional pode servir de base ao desenvolvimento de grandes marcas de produtos. (Anholt, 2005a).

De um lado, há a questão se '*branding* de nações' e 'diplomacia pública' serão apenas a mesma ideia, com duas versões, uma abordada da perspectiva das relações internacionais e outra a partir de um ângulo mais comercial. Por outro, há a questão se serão dois conceitos completamente distintos, e sendo, em que medida serão compatíveis (Anholt, 2006d:271).

Sendo a definição corrente de diplomacia pública, 'um meio de apresentação e representação' do interesse nacional (Anholt, 2006d:271), e de acordo com a teoria de Simon Anholt, descrita em Anholt (2007:209), as políticas de governança formam apenas um dos vértices do hexágono, isto é, representam 1/6 daquilo de que é formada uma marca nacional, uma vez que as suas preocupações e objectivos cingem-se à apresentação do Lugar e as suas actividades sob uma única perspectiva (comunicação das políticas), sem se preocuparem com a sua execução, enquanto que o *branding* de nação procura obter um equilíbrio entre as suas seis (6) componentes: políticas de governança; pessoas; cultura e património; turismo; investimento e imigração; e exportações. Por essa razão, a diplomacia pública assume-se como disciplina das relações internacionais para países desenvolvidos e proeminentes, enquanto o *branding* de nação como disciplina do desenvolvimento económico para países emergentes ou com maior necessidade de se divulgarem. A insuficiência prática e de âmbito da diplomacia pública pode levar a situações desequilibradas, como a de formar uma marca de nação com melhor reputação que a sua governança, ou vice-versa, o que é mais preocupante para o seu desenvolvimento económico. Assim, se houver uma fusão, um diálogo, entre a diplomacia e o *branding* de nação, pode este acertar as recomendações dadas pelas relações internacionais com o *feedback* em termos de imagem e cumprimento da promessa, aumentando significativamente, por um lado, as possibilidades de melhorar a reputação do Lugar e, por outro, a probabilidade de as tomadas de decisão e acções tomadas no território serem mais aceites a nível internacional (Anholt, 2006d:274).

Este novo campo de estudo situa-se na intersecção de várias áreas científicas como o *marketing*, políticas públicas, promoção turística, desenvolvimento económico, relações internacionais (Anholt, 2004:4), para além do planeamento e da gestão urbanística. Isto significa que o *branding* de Lugar utiliza estratégias mais próximas do *marketing* do que da economia, o que, se for bem aplicado à complexa realidade territorial, pode ir além de ser uma simples ferramenta, já que integra uma visão estratégica e crítica do mundo e uma capacidade organizadora e reflexiva, o que fará toda a diferença (Anholt, 2004:5).

Caldwell e Freire (2004:51) aborda a questão-chave: ‘Quais são as diferenças entre o *branding* de nações, regiões ou cidades [ou bairros]?’ Para responder a tal questão, aplica um método, denominado ‘*Brand Box Model*’, desenvolvido por De Chernatony e McWilliam (1989)²⁰, usualmente destinado a produtos físicos ou serviços. Porém, neste caso, o objectivo foi o de analisar como as pessoas avaliam países e as suas regiões e cidades.

Caldwell e Freire (2004:53) utilizaram as dimensões representativas e funcionais das marcas de Lugar, de modo a criar uma matriz com quatro (4) quadrantes que representam as visões dos consumidores. O método utilizado para recolha de informação foi o inquérito, que pedia aos inquiridos para posicionarem cada marca (de nação, região ou cidade) no quadrante que mais se adequava a ela (ver Figura. 2.5). A vantagem deste modelo é, não só ajudar a avaliar o posicionamento e reputação de cada marca, mas principalmente entender o impacto que a nacionalidade dos inquiridos tem na avaliação de cada dimensão, bem como fornecer pistas para a gestão da reputação de cada nível de marcas.

Como este caso é relacionado com o tema do turismo, foram seleccionados 12 destinos, dos quais 10 europeus e dois do continente americano. Seis deles são países e os outros seis são cidades ou regiões.

Foi elaborado um inquérito para caracterizar como cada pessoa avaliava cada país, região ou cidade, que consistiu em apresentar seis (6) afirmações, três (3) de carácter representativo e três (3) de carácter funcional, onde o inquirido classificou cada uma numa escala de cinco (5) pontos (de ‘discordo totalmente’ a ‘concordo totalmente’), para cada destino, gerando uma lista de 72 afirmações.

20 De Chernatony, L. & McWilliam, G. (1989) *The strategic implications of clarifying how marketers interpret brands*, Journal of Marketing Management, 5(2), 153–171.

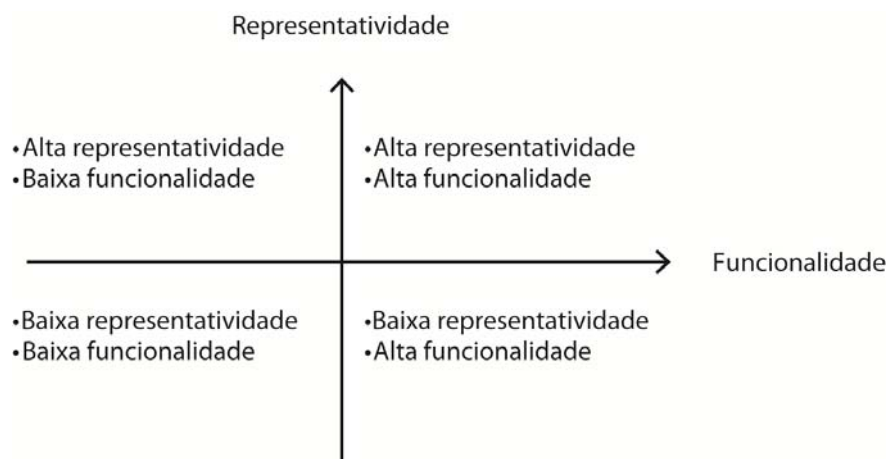


Figura 2.5 – Modelo 'Brand Box Model'

Fonte: Adaptado de Caldwell e Freire, 2004:53

A amostra abrangeu estudantes das universidades de Londres e Algarve, e ao questionário foi adicionada uma folha com informações do inquirido, como idade, nacionalidade, sexo, tempo de estadia no Reino Unido e quais as suas fontes preferenciais de informação.

As hipóteses de investigação foram as seguintes:

- H_1 – Regiões e cidades terão maior pontuação nas afirmações de carácter representativo, comparadas com os países;
- H_2 – Países terão maior pontuação a nível funcional, comparados com as regiões e cidades;
- H_3 – A nacionalidade dos entrevistados influenciou as pontuações em todas as escalas (efeito dos preconceitos históricos de cada país);
- H_4 – A nacionalidade dos entrevistados terá uma maior influência na avaliação dos países do que na avaliação das regiões e cidades (efeito da exposição internacional e da moda) (Caldwell e Freire, 2004:56).

As hipóteses H_1 e H_2 confirmaram-se para todos os destinos, o que significa que, de facto, os factores de avaliação de reputação de regiões e cidades são diferentes dos factores de avaliação de países. Assim, verifica-se que as regiões e cidades são influenciadas pela moda, dependendo mais de promoções específicas ou tendências internacionais do que países, que têm uma imagem mais estável. Por outro lado, os países são mais avaliados pelos seus atributos físicos – factores funcionais - (enquanto destino turístico) do que pela sua divulgação e exposição – factores representativos.

É também importante destacar o papel importante dos *media*, que influenciam a reputação dos países quando estes são expostos por catástrofes naturais, ou relevância para as relações políticas internacionais, enquanto que as regiões e cidades atraem os *media* principalmente durante a realização de eventos culturais e desportivos.

Para a avaliação das hipóteses H_3 e H_4 , as entrevistas em Portugal foram analisadas em comparação com as realizadas no Reino Unido. Verificou-se que há destinos consensuais, nomeadamente Miami, Espanha, Praga e Ibiza na dimensão representativa e na dimensão funcional os EUA e o Reino Unido foram os dois destinos consensuais. No entanto, para todos os outros destinos, verificou-se uma influência da nacionalidade do entrevistado na sua opinião. A razão para este fenómeno pode ter a ver, na dimensão representativa, com destinos comuns para jovens estudantes de ambos os países. Na dimensão funcional, a elevada exposição das políticas de ambos os países levam a um conhecimento semelhante e, consequentemente, a uma opinião mais consensual do que destinos menos conhecidos.

Foi também verificado que os aspectos representativos exercem maior influência no público europeu no que respeita a países, isto é, é mais fácil transmitir uma imagem forte e coerente a partir da dimensão representativa, do que da dimensão funcional, de onde podem vir algumas percepções contraditórias. No caso de regiões e cidades, é o seu aspecto funcional que deve sobressair, para um público europeu.

Com este processo verifica-se que, de facto, a percepção de marcas nacionais é diferente da percepção de marcas de região e cidades, o que significa que a sua abordagem e gestão terá de ser necessariamente diferente. No entanto, há muito pouca literatura sobre o tema, à excepção de Anholt (2006c), que apresenta uma metodologia direccionada a cidades. Este estudo, apesar de ter como objectivo desenvolver um método de avaliação da eficiência do processo de *branding* em cidades, constitui também uma ferramenta útil para começar a construir uma estrutura metodológica para a gestão da reputação de cidades e regiões (Kavaratzis, 2009:35).

A expressão *branding* de Lugar difere dos processos de *branding* de produtos, executados pelas suas empresas, dada a complexidade inerente à diversidade da sociedade em geral e dos agentes envolvidos em particular, para além das inúmeras organizações, direccionando a marca e a consequente limitação no controlo pelos produtos colocados no mercado com a chancela da marca, bem como dos diversos grupos de mercado que se pretende atingir (Kavaratzis, 2009:29). Isto significa que não há fórmulas para ‘vender’ lugares, mas abordagens políticas, traduzidas no espaço urbano, económico ou social, que tornam os lugares mais eficientes, tornando-se assim mais reputados. Em suma, a marca de Lugar não pode ser construída (como a de um produto), tem de ser conquistada (Anholt, 2008a:2).

No entanto, a complexidade do território levou à tentativa de aplicação de inúmeras medidas para aumentar a sua competitividade, todas elas determinadas por órgãos superiores, o

que, inevitavelmente, as votou ao insucesso. Exemplos dessas medidas são incentivos fiscais, créditos tributários, disponibilização do terreno, empréstimos bonificados e outros incentivos. Nenhuma destas soluções experimentadas foi bem sucedida. A excepção que confirma a regra é o caso de Bilbao que, ultimamente, tem vindo a criar condições para o aparecimento de novas actividades económicas e industriais, bem como para o desenvolvimento cultural (van Gelder, 2008c:1; van Gelder e Roberts, 2007:41-42; van Gelder e Allan, 2006:6).

O objectivo final do *marketing* territorial é a valorização do Lugar “através da preservação da identidade e das especificidades do território e não a descaracterização que resulte da uniformização em espaços globais” (Figueira, 2011:15). Seja qual for a escala de abordagem, o objectivo do *branding* de Lugar é estabelecer uma promessa, implícita ou explícita, de trazer mais valor ao mundo. Esta promessa nunca deve ser esquecida e deve ser sempre cumprida (van Gelder, 2008c:1; van Gelder e Allan, 2006:15).

A definição dada por Figueira (2011:15) para ‘*marketing* territorial’ é a de um “processo que pretende, de forma planeada e através das actividades locais que caracterizam e se desenvolvem num território, responder de forma precisa às características dos seus segmentos da procura, de forma a maximizar os benefícios económicos e sociais resultantes dessa troca, de acordo com os objectivos previamente estabelecidos”. É de notar, no entanto, que a autora se refere a *marketing* territorial e não a *branding*, pelo que a sua definição, apesar de próxima, não pode ser confundida com a segunda.

De facto, o *branding* de Lugar continua a ser confundido com o *marketing* de lugares, uma vez que a opinião geral é a de que o *branding* é a aplicação de técnicas de *marketing* de duração limitada e relações públicas. No entanto, sendo o *branding* um processo derivado do *marketing*, que tem como característica a sua continuidade no tempo, quando aplicado a lugares é necessário associar factores ambientais, sociais e de mercado. Os seus objectivos centram-se no planeamento integrado e respectivo *design* e comunicação do lugar em questão (Allemann, 2009; Kavaratzis, 2009:27; Anholt, 2008a:1).

Cai (2002)²¹, referido em Caldwell e Freire (2004:51), afirma o seguinte:

“Marketing agencies at all levels, thus, have a vested interest in building strong and positive images for their destinations. However, the extent to which image building benefits their targets can be greater if it takes place in the context of branding.”

21 Cai, L. (2002) Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29, 720–742.

Anholt (2004:5) afirma que, sendo o *marketing* uma disciplina que traduz uma clareza de pensamento rigoroso e de observação minuciosa da psicologia humana, bem como da sua cultura e sociedade, combinados com a dinâmica da criatividade, este pode tornar-se uma ferramenta poderosa para a criação de prosperidade, desde que seja bem sucedido. Por ‘bem sucedido’ entende-se que se teve o humanismo e inteligência para perceber que há uma diferença entre a teoria e o comportamento real das pessoas. Já no processo de *branding*, as consequências levam a uma outra concepção da criação e captura do valor inato, até se chegar à chamada ‘*brand equity*’. A sua tarefa é criar e gerir essa ‘*brand equity*’.

Por outras palavras, o *branding* de Lugar, seja relativo a nações, regiões, cidades ou bairros deve, segundo Anholt (2006b:102), procurar assegurar que o Lugar possui as características que as pessoas precisam e ambicionam no momento, bem como antecipar as mudanças sociais num futuro próximo, de forma a garantir que se está a posicionar e direccionar o desenvolvimento do território para a eficácia dessa mudança. É claro que o *branding* de Lugar, tal como o de produtos e serviços, deve assegurar que o ‘produto’ em si – Lugar – tem a possibilidade de cumprir a promessa feita – evoluções sociais – e que esta apresente relevância para a optimização dos recursos materiais e humanos existentes.

“*Destination Brands. Managing Place Reputation*” de Morgan, Pritchard, e Pride (2002)²², segundo Morgan, Pritchard, e Pride (2011:4), é considerada a primeira publicação sobre o tema. Ainda segundo os mesmos autores, Baker (2007)²³, Anholt (2005²⁴, 2005a, 2007, 2009²⁵), Jaffe e Nebenzhal (2006)²⁶, Dinnie (2008)²⁷ e Ashworth e Kavaratzis (2010), foram outras publicações de referência que se seguiram, sobre este tema.

O que levou ao estabelecimento definitivo do *branding* de Lugar enquanto domínio de estudo independente, permitindo finalmente um desenvolvimento inter-disciplinar, foi o lançamento da primeira revista científica sobre o tema, o ‘*Journal of Place Branding*’, em 2004. Esta revista veio na sequência de um artigo de Anholt, em 2002, que estabeleceu os princípios por que se iriam reger o desenvolvimento e fundamentação do conceito, pelos

22 Morgan, N., Pritchard, A. e Pride, R. (2002) *Destination Brands. Managing Place Reputation*. Oxford: Elsevier.

23 Baker, B. (2007). *Destination branding for small cities*. Oregon: Creative Leap Books.

24 Anholt, S. (2005). *Brand New Justice*. How branding places and products can help the developing world (2nd edition). Oxford: Butterworth Heinemann.

25 Anholt, S. (2009). *Places: Identity, image and reputation*. London: Palgrave.

26 Jaffe, E. & Nebenzhal, I. (2006). *National image and competitive advantage*. Copenhagen: Copenhagen Business School.

27 Dinnie, K. (2008). *Nation branding: Concepts, issues and practice*. Oxford: Butterworth Heinemann.

diversos autores que posteriormente publicaram na revista. Apesar do avanço significativo que esta trouxe à disciplina do *branding* de Lugar, encontram-se ainda falhas que fragilizam o conceito, nomeadamente o facto de o divorciarem completamente do *branding* geral, chegando mesmo a perder o sentido de *branding*; e o facto de ainda não terem feito a convergência entre a teoria e a prática do *branding*, o que poderia levar a importantes conclusões do ponto de vista da gestão efectiva da marca de Lugar (Hankinson, 2010:301).

A complexidade de implementação do processo de *branding* aumenta proporcionalmente à escala que se pretende, na medida em que, quanto maior o número de pessoas implicadas na construção ou reformulação de uma marca, mais tempo, organização e liderança é necessária. De facto, Healey (2009:152) afirma que a marca de um edifício pode ser criada em semanas, ao passo que um país pode precisar de uma geração ou mais para reformular a sua imagem de marca. No entanto, sabendo que as associações feitas a cidades são tanto mais diversas quanto é diversa a sua realidade, também mais complexa e coordenada terá de ser a estratégia e também mais afastada do *branding* convencional (Andersson, 2009:4).

Um Lugar é, simplificando, um serviço, na perspectiva do *branding*. É mais difícil associar uma marca a um serviço do que a um produto, porque aquele envolve interações com pessoas, que são variáveis incontroláveis (Kavaratzis, 2009:29; Anholt, 2007:210-211; Rainisto, 2003:14). Por outro lado, grupos de pessoas que formam uma empresa e produzem algo são tanto objecto de *branding* como os lugares, que também são constituídos por grupos de pessoas, sujeitas ao processo de *branding* para a sua sobrevivência social e económica. O princípio é precisamente o mesmo, grupos (ex.: partidos, grupos religiosos ou associações) ou lugares estão sujeitos a um processo de *branding* interno e externo e precisam de se definir clara e efectivamente, através de uma marca (Anholt, 2008b:2).

A aplicação do *branding* a lugares pode também ser vista como um tipo de visão, isto é, se o desenvolvimento urbano for visto através da noção de *branding*, complementar a sua estratégia de desenvolvimento territorial com uma consciência acrescida dos efeitos que esta provoca. A criação de uma imagem de marca implica que as associações positivas e distintivas de um determinado produto sejam promovidas sem se prejudicarem umas às outras (Freire, 2007:5; Winfield-Pfefferkorn, 2005:16). Esta estratégia implica a manutenção dessas associações e o aprofundamento das relações com as diferentes partes constituintes desse produto, que de outra forma poderiam levar a ideias contraditórias que provocariam o efeito contrário. Por outras palavras, cada elemento constituinte do Lugar tem as suas

próprias ambições, desejos e necessidades relativamente ao desenvolvimento desse lugar, tais como infraestruturas, governança, impostos, disponibilidade de mão de obra específica, beleza natural e outros atractivos turísticos, para além da qualidade e estilo de vida (Freire, 2007:2). Para isso, é importante que, de acordo com a prática corrente, esta identificação das diferentes partes, bem como o aprofundamento de relações entre elas, seja feita de forma coerente e consistente, para que a ideia que se pretende transmitir do produto em questão, neste caso o território, seja credível e favorável à opinião dos mercados-alvo, sejam eles, neste caso, residentes ou visitantes.

O turismo é o canal de *branding* mais amplamente estudado, devido ao elevado investimento feito durante o século XX. No entanto, a primeira década do presente século foi desastrosa para a indústria do turismo, começando com os ataques do 11 de Setembro de 2001 nos EUA e acabando na maior recessão registada desde a Grande Depressão, já para não referir as várias guerras, como o Afeganistão e Iraque, epidemias de gripe aviária e suína, bem como uma grande diversidade de catástrofes ambientais. Por outro lado, o colapso do sector imobiliário e financeiro, acabaram por marcar definitivamente a confiança dos consumidores e levando todos os sectores a viver estes tempos difíceis, ou de transição entre sistemas sociais e económicos, como refere Richard Florida em Morgan, Pritchard e Pride (2011:3).

Freire (2005:355) define ‘destino turístico’ como sendo um conjunto de estereótipos, ideias e impressões que as pessoas constroem sobre determinado Lugar. Por outro lado, a relação entre turismo e *branding* demonstra ser, na maioria dos casos, o motor para a manutenção das tradições e costumes locais, bem como para a reabilitação e restauro de monumentos e edifícios históricos, e assim reduzir a tendência para a crescente estandardização.

Verifica-se, por vezes, algum conflito entre a necessidade da viabilidade económica da actividade e a sobre-exploração dos símbolos que definem a identidade do destino turístico, como por exemplo no caso da preservação da vida selvagem, em África. O conflito existente é económico e social: explorar os recursos naturais através da agricultura, essencial para a alimentação da população, ou destruir partes substanciais dos *habitats* necessários à sobrevivência da vida selvagem (Freire, 2005:358).

A relação da actividade turística com a elaboração de estratégias de *branding*, tal como as conhecemos hoje, teve início na década de 1990, apesar de, durante a década de 1980, já existir uma forte aposta na construção de imagens de marca para lugares – algumas até que ficaram famosas (ex.: ‘I love NY’) – tendo aberto caminho ao desenvolvimento de estratégias

de *branding*. Segundo Morgan, Pritchard e Pride (2011:5), as estratégias de *branding* associadas a destinos turísticos de escala nacional foram aplicadas em primeiro lugar em Espanha, Hong Kong e Austrália. Com a análise dos resultados destes casos pioneiros, foram sendo aperfeiçoadas as ferramentas de tomada de decisão, bem como de monitorização da implementação das estratégias.

Veblen (1998)²⁸, referido em Freire (2005:355), reconhece que algumas componentes do lazer são objectos de consumo e colecção, sendo usadas como símbolo de *status* social. Também a Organização Mundial do Turismo (OMT), referida em Freire (2005:355), reconhece a tendência para usar os destinos turísticos enquanto ‘acessórios modernos e elegantes’. Por isso, é vulgar a venda em massa de *merchandising* de produtos turísticos relacionados com o destino. É por estas razões que é possível afirmar que uma das funções dos destinos turísticos é a de expressar a identidade e singularidade das pessoas (Freire, 2005:355).

Este enquadramento exige que os países cuja marca passa principalmente pela atractividade turística, para manterem a sua reputação, alarguem os seus objectivos e considerem uma estratégia holística à gestão da sua marca, incorporando para além do desenvolvimento turístico, uma aposta no desenvolvimento económico e na promoção da identidade dos lugares (Morgan, Pritchard e Pride, 2011:5), para além da construção de uma relação positiva sólida entre o destino e o turista, com o objectivo de aumentar a sua lealdade (Freire, 2005:349).

Estes tempos, porém, são um desafio para as *Destination Management Organisation*²⁹ (DMO), em parte devido à revolução digital e o fácil escrutínio da parte da população em relação a tudo o que envolve esse destino. A relação da actividade turística enquanto objectivo de *branding* de Lugar e a gestão da reputação da sua marca é controversa, complexa e polémica, dada a incompreensão do Lugar enquanto ‘destino turístico’, definida pelos especialistas em turismo e *marketing* como sistema geopolítico com a sua própria DMO, e Lugar, entendido enquanto construção sócio-cultural, definida por sociólogos e peritos em geografia humana. Para além desta convergência de valores, inúmeros teóricos reflectiram sobre o termo e deram-lhe definições diversas, dada a sua importância para a disciplina do *marketing*. Morgan, Pritchard e Pride (2011:4) resume que um Lugar só se

28 Veblen, T. (1998) *Theory of Leisure Class*. Amherst, NY: Prometheus Books.

29 Organizações de gestão turística

transforma em ‘destino turístico’ a partir da sua divulgação, através das narrativas e imagens divulgadas por material de promoção turística.

Na realidade, as DMO estão com algumas dificuldades de gestão das marcas que vendem, porque na realidade complexa de um país, ou de uma cidade, e nos dias de hoje, com as TIC e os *media* extremamente poderosos, não são mais do que um dos actores na grande equipa de *branding* de Lugar. O seu papel nessa equipa mantém-se, no entanto, relevante, na medida em que, apesar de não ser responsável pela criação da marca, nem pela divulgação de histórias ou desenvolvimento de uma identidade própria, é co-responsável pela sua correcta administração, de forma a contribuir para a visão, diferenciação e visibilidade estabelecidas na estratégia de *branding* de Lugar, e consoante os objectivos de desenvolvimento do Lugar, definidos pelos vários agentes da marca (Morgan, Pritchard e Pride, 2011:6).

É ainda possível apontar a dificuldade acrescida pela elevada competitividade entre destinos, sendo por isso cada vez mais difícil distinguir a veracidade da mensagem de cada um, quando se aposta em estereótipos de *marketing*. Torna-se por isso fundamental para qualquer Lugar, a gestão da sua reputação (Morgan, Pritchard e Pride, 2011:8).

O momento em que a administração central ou local decide iniciar uma estratégia de *branding* de Lugar é importante, mas pode acontecer em qualquer altura, já que, afirma Maslow (1994), referido em Anholt (2006b:97), não há lugar algum, entre os países com economias desenvolvidas, que não julgue que a sua marca não poderia ser melhorada, já que, correspondentemente, possuem altas expectativas de desenvolvimento. Esta noção da pouca eficiência da marca de Lugar em relação aos objectivos económicos, políticos e de desenvolvimento está relacionada com a sua dinâmica constante. De facto, apesar de tal acontecer a um ritmo bastante lento, dada a sua complexidade, a marca de Lugar está permanentemente a evoluir, pelo que a administração central e local deve evitar chegar a uma marca desactualizada ou pouco atractiva. A população em geral, tal como os órgãos administrativos, tendem a colocar a questão como uma decadência natural, ou uma má percepção da realidade local pela população estrangeira, levando a uma certa letargia e pouca motivação para encontrar as causas do problema (análise da situação existente) (Anholt, 2006b:97).

Por isso, o processo de *branding* deve estar associado e completamente integrado no desenvolvimento do plano, no caso de novos projectos, ou no planeamento e gestão do Lugar a promover. Isto significa que todas as fases do processo devem ter uma visão

estratégica integrada de *branding*, desde os investimentos, o plano territorial e económico, a arquitectura, até os eventos e a forma de comunicação. Geralmente, no processo tradicional de planeamento e gestão de lugares, questões como estabelecer o posicionamento, a mensagem ou os estilos de vida que se pretendem, surgem apenas de forma superficial (como a decisão sobre o mercado-alvo, unicamente para estabelecer tipologias, áreas ou preços), ou então são postas demasiado tarde (Allemann, 2009:3).

A competitividade de um lugar, ou a sua reputação, pode ser calculada pela sua capacidade de atrair e reter empresas lucrativas, aumentando ou estabilizando a qualidade de vida da população. Porém, uma avaliação completa precisa de se focar também nas condições de fixação de pequenas empresas locais, bem como no capital humano presente (Morgan, Pritchard, e Pride, 2011:10).

Muitas vezes formam-se preconceitos negativos acerca de uma cultura ou de um país. É necessário estar atento à evolução da sua reputação e adoptar uma postura assertiva e pró-activa, no sentido de educar as pessoas através do desenvolvimento de uma estratégia transversal, que permita o desenvolvimento do país no sentido de ir ao encontro do seu ideal e, claro, de campanhas publicitárias consistentes, que o transmitam efectivamente (Anholt, 2005c:224; Phan, 2002).

Desta forma, sendo o investimento interno, a procura por produtos e serviços locais, a atractividade para a fixação de grandes empresas e/ou indústrias e da população residente outros objectivos do *branding* de Lugar, é importante destacar a sua importância nas políticas de desenvolvimento, integradas com estratégias de *branding* de Lugar. A sua boa gestão e implementação são também requisitos para o sucesso da reputação externa do Lugar e baseiam-se no desenvolvimento e execução de uma estratégia de *branding* interno, que pretende responder às necessidades dos locais, de modo a desenvolver o Lugar, melhorando também o seu orgulho cívico, a democratização das tomadas de decisão e as condições gerais para a sua evolução.

Sabendo que este processo pode ser aplicado tanto a lugares pré-existentes como a novos lugares, planos ou projectos, nestes últimos casos devem emergir as seguintes perguntas-chave:

- Quem serão os residentes deste lugar?
- O que diferencia este bairro/lugar dos outros?
- Que potencial lhe pode ser imputado?
- Como se prevê que seja a área envolvente daqui a 10 ou 15 anos?

São este tipo de perguntas que direccionam o desenvolvimento do projecto e iniciam o seu posicionamento, diferenciação e autenticidade, que mais tarde serão fundamentais para desenvolver um verdadeiro *genius loci* (Allemann, 2009:2).

O planeamento e gestão de lugares deverá preocupar-se com a mensagem que se quer transmitir, a atitude perante a vida ou o estilo de vida que os residentes terão. Esta abordagem é tão vasta, que a resposta a estes desafios pode passar por oferecer o equilíbrio ideal entre espaços residenciais e de trabalho, mas também satisfazer as necessidades específicas das formas de viver e trabalhar que se prometem. Seja qual for a abordagem, o importante é que a marca de Lugar que se pretende divulgar seja o espelho da sua personalidade colectiva, de forma a motivar os seus habitantes a participarem na sua promoção (Winfield-Pfefferkorn, 2005:15).

Uma das principais tendências para a evolução das cidades a respeito das marcas de Lugar é a emergência do conceito de ‘cidade criativa’ ou de ‘classe criativa’. Estes conceitos foram introduzidos por Richard Florida, um economista da *Carnegie Mellon University*, que é considerado um especialista em previsão e análise das tendências de evolução das cidades. A patente do termo ‘*The Creative Class*’ foi criada em 2002, quando Florida escreveu ‘*The Rise of the Creative Class*’ (Winfield-Pfefferkorn, 2005:115).

A definição do conceito ‘*creative class*’ é a de uma classe de trabalhadores que produzem ‘ideias’, o que inclui as áreas das ciências, engenharias, arquitectura, educação, artes, música e entretenimento e cuja principal função, do ponto de vista económico, é a de gerar novas ideias, tecnologia e ideias criativas e inovadoras. Uma concentração deste tipo de actividades e de residentes, segundo Florida, inverte os ciclos negativos de estagnação ou degradação da vida urbana e económica, criando ambientes propícios à fixação de cada vez mais recursos humanos altamente qualificados e uma população mais aberta à inovação. Apoiando este grupo de criativos, está toda uma panóplia de especialistas em gestão, finanças, legislação, cuidados de saúde e outros, que são úteis para resolver problemas complexos decorrentes das inovações constantes, o que requer aconselhamento independente, qualificado e actualizado. (Winfield-Pfefferkorn, 2005:115).

Esta ‘classe criativa’ tem sido considerada como sendo cada vez mais fundamental para aumentar a atractividade e sobrevivência das cidades, sendo portanto uma peça importante no *branding* de Lugar (Winfield-Pfefferkorn, 2005:115).

Florida considera que uma administração pública muito pesada pode estrangular o potencial criativo de uma cidade, propondo cidades mais livres e maduras para tomar as suas

decisões, tornando-se também mais abertas à criação destas comunidades de 'classe criativa'. Os gestores urbanos devem transformar o capital humano das suas cidades, tornando-as territórios atractivos para a chamada "classe criativa" e assim repovoar e revitalizar os centros urbanos com pessoas qualificadas, "criativas" e que provoquem as sinergias positivas necessárias para a regeneração do tecido económico das cidades (Florida, 2006:2-3).

Esta teoria tem sido bastante apoiada em todo o mundo, mas principalmente nos EUA. No entanto, também se ouvem vários contraditórios, defendidos por outros investigadores e teóricos, como Edward Glaeser, Professor de Economia na Universidade de Harvard, que defende que manipular desta forma os recursos humanos e, consequentemente, impondo tão fortemente uma concentração de actividades económicas emergentes e direccionadas para um público jovem, solteiro e individualista está fora do âmbito de acção dos municípios, para além de se focar excessivamente numa minoria e negligenciar outros sectores da população. John Kasarda, Professor da Universidade da Carolina do Norte, defende que a população americana é muito mais diversa e tendencialmente passiva do que a '*Creative Class*'. Também Aaron Bernstein publicou um artigo na revista *Business Week* (de 16 de Maio de 2005), afirmando que a importação desta teoria para outros países não seria capaz, como Florida defende, de sustentar completamente a economia das cidades, uma vez que, tal como Glaeser confirmou, este sector da sociedade é apenas uma minoria, apesar de concordar com o princípio de apostar mais nos recursos humanos altamente qualificados. Qualquer que seja a realidade específica de cada cidade, o facto é que esta teoria tem sido aplicada em diferentes países, nuns mais bem sucedida do que noutros; porém, o que convém ressaltar é a consciencialização do importante papel que este sector da sociedade pode ter no processo de *branding* de Lugar (Winfield-Pfefferkorn, 2005:115-124).

O maior problema apontado por Anholt (2005c:226-227) tem a ver com a visão limitada, em termos temporais, da parte da administração pública, o que dificulta a elaboração de estratégias que necessitam de um planeamento a médio-longo prazo. Anholt (2005c:226) afirma que, nestes casos, os países democráticos cujo Chefe de Estado é um Monarca estão em vantagem, na medida em que as famílias reais têm uma compreensão do seu país num espaço de tempo muito mais alargado que Chefes de Estado eleitos por alguns anos. Para um Monarca, o país é entendido como uma continuidade. Por isso, por um lado, defende-o como a uma causa própria (naturalmente) e, por outro lado, é-lhe indiferente se a implementação de uma macro-estratégia para o progresso e reputação do seu país se dá durante o seu reinado, ou depois. É este tipo de unidade na visão que todos os países,

reinos, repúblicas ou tiranias, deveriam lutar por ter nos seus órgãos representativos, governativos e de regulação do funcionamento das instituições democráticas, para obter resultados melhor sucedidos e duráveis.

2.3 O EFEITO DA GLOBALIZAÇÃO

Num mundo em que a informação é divulgada e actualizada permanentemente, a mobilidade cada vez mais facilitada e em que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e os novos meios de transporte e de armazenamento de pessoas, informações e bens são postos à disposição de todos, promoveu-se a emancipação da sociedade em relação aos condicionalismos sociais e temporais, o que influencia de forma determinante a evolução da economia e, consequentemente, das cidades (Yigitcanlar, 2009:6). Os efeitos na evolução mundial dos valores, produção e relações diplomáticas têm sido cada vez mais visíveis, à medida que se observam na sociedade mutações profundas nas formas de pensar e agir, nas ciências, técnicas, relações sociais, economia e, consequentemente, nas formas de democracia.

Surgiram também oportunidades para as cidades novas, que puderam entrar em competição com as mais antigas e estabelecidas, já que as pessoas cada vez têm maior capacidade de viver e trabalhar em qualquer lugar (Morgan, Pritchard e Pride, 2011:7; Allan, 2006:3; Winfield-Pfefferkorn, 2005:11). Por esta razão, as sociedades pós-industriais valorizam o desenvolvimento de conhecimento e informação em detrimento da produção de bens materiais. Este processo deu origem a uma crescente dificuldade do crescimento das pequenas e médias marcas de Lugar, influenciando fortemente os sistemas democráticos, através da introdução de reapreciações de conceitos-base, como ‘espaço público’ ou ‘bem comum’ (Innerarity, 2006:9), o que se reflectiu, naturalmente, em consequências territoriais, nas diversas escalas e abordagens. Esta mudança de paradigma veio acentuar a importância da qualidade de vida que cada cidade pode oferecer e a importância da construção de uma cultura cívica comum (Innerarity, 2006:11-12), assim pressionando o desenvolvimento urbano fundamentado na eficiência dos sistemas de decisão.

Freire (2005:352) refere Urry (1995)³⁰, que afirma que a cada vez maior mobilidade espacial, temporal e social está directamente relacionada com a forma como as pessoas hoje experienciam o mundo. Já não há necessidade da co-presença nem da proximidade para

30 Urry, J. (1995) *Consuming Places*, Cornwall, UK: Routledge.

muitas das trocas e práticas sociais. Para além disso, cada vez mais são dispensáveis a simultaneidade e a sincronização das acções, uma vez que estas podem dar-se desfasadamente ou de forma assíncrona, graças aos meios de telecomunicação. Hoje existe, portanto, uma maior possibilidade de escolher individualmente os lugares e os momentos das comunicações e trocas, gerando um individualismo crescente (Ascher, 2010:38-39). Em consequência, o autor afirma ainda que o crescente individualismo e fragmentação da sociedade contribuíram para o fim da sociedade de classes. Assim, cada indivíduo é livre de escolher o rumo da sua vida, sem grandes limitações, nem sequer a família, que deixou de ser a referência de estabilidade que era na sociedade tradicional, o que também se traduziu, em parte, num enfraquecimento gradual das comunidades locais (Ascher, 2010:39; Featherstone, 1991³¹ in Freire, 2005:351-352). Cada lugar passou a ser, portanto, um destino escolhido com toda a liberdade por indivíduos e empresas, aumentando a competitividade entre cidades, por ganhar melhores condições de vida aos seus habitantes.

A globalização do mercado significou, por um lado, que a competição se alargou até ao limite, mas também que trouxe novas oportunidades para bairros, cidades, regiões ou países melhorarem a sua reputação no mercado global. Esta melhoria é fundamental para negociar novos acordos económicos e financeiros, uma vez que a confiança transmitida é superior, ou até simplesmente para aumentar a sua atractividade, que se tem mostrado uma estratégia eficaz para atrair investimento, residentes e turistas (Di Somma, 2005). De facto, a competitividade associada à globalização não se cinge a países ou cidades-globais, que ambicionam atrair sedes de empresas multi-nacionais ou grandes eventos, mas também abrange lugares de menor escala, que, através da facilidade de comunicação e informação, podem ser confrontados com a competição de lugares noutro continente (van Gelder, 2008c; van Gelder e Roberts, 2007:40; van Gelder e Allan, 2006:5).

Sabendo que as cidades são ‘incubadoras’ da inovação, uma vez que atraem pessoas de fora, de vários ambientes, conhecimentos e lugares do mundo, geraram desde sempre problemas relacionados com o espaço, a salubridade, a vivência do ‘espaço comum’ e a oferta do ‘espaço privado. Uma vez que os produtos e serviços disponíveis nas cidades, a partir de um dado momento, passaram a poder ser comprados por um número virtualmente ilimitado de fontes (Allan, 2006:2), desde as últimas décadas, as pessoas têm vindo a sentir

31 Featherstone, M. (1991) *Consumer Culture and Postmodernism*. London, UK: Sage Publications.

um aumento dessa oferta. van Gelder (2005:395) atribui a causa ao aparecimento simultâneo dos seguintes factores:

- A liberalização do comércio e subsequente competição a nível global abriu todos os mercados, o que originou uma inundação da oferta de todas as partes do mundo e, consequentemente, uma descida dos preços de venda;
- O gradual enriquecimento da população em geral, a nível mundial, especialmente em zonas tão significativas em termos demográficos como a Índia e a China;
- Devido ao aumento da competitividade, o ciclo de vida dos produtos reduziu drasticamente, o que significa que os mercados aceleraram a oferta, apresentando constantemente produtos inovadores e melhores produtos e serviços.

Só na Europa foram registadas mais de quinhentas (500) regiões e mais de cem mil (100.000) comunidades, cada uma delas competindo por um número limitado de investimento estrangeiro e recursos humanos altamente qualificados (Rainisto, 2003:13).

Anholt (2005b:120:121) acrescenta os seguintes factores que têm surgido e assim justificam uma abordagem estratégica ao desenvolvimento do território integrando o *branding* em todo o processo:

- A propagação da democracia e respectiva governança, com uma tendência para aumentar a transparência dos processos de decisão, implementação e de monitorização, relacionada com um aumento rápido da consciência e vontade de participar civicamente, da parte da população;
- O crescente poder dos *media*, que cada vez mais divulgam, influenciam e criam opinião, bem como das Organizações Não Governamentais (ONG), o que dificulta a continuidade de um tipo de governança obscuro, pouco ético e autoritário;
- A queda nos preços de viagens internacionais, associado a um aumento do poder de compra da população de classe média internacional, que provocou uma necessidade de conhecer destinos exóticos e curiosidade de conhecer outras culturas e, consequentemente, uma maior exposição dos países para se auto-promoverem;
- Um sistema económico cada vez mais interligado, que permite às grandes empresas e indústrias escolher qualquer lugar no mundo que lhe seja mais adequado às necessidades, o que gerou uma maior pressão nos mercados;
- Uma oferta de produtos cada vez mais internacionalizada, que aumentou a necessidade de ligar o consumidor através de relações de confiança, tanto no produto, como no país de origem;
- No caso de países em vias de desenvolvimento, a pressão crescente provinda da competição internacional por financiamentos, tecnologia, recursos humanos altamente qualificados, investimento interno, mercados de exportação e comércio reflecte o posicionamento de cada país, bem como dos seus objectivos económicos, sociais e políticos, o que leva a diferentes graus de influência e reputação internacional.
- A competição alarga-se às várias escalas (país, região, cidade) para a atracção de imigrantes altamente qualificados;
- A crescente procura de um ambiente cultural cada vez maior, mais rico e diverso.

As primeiras estratégias de *branding* de Lugar europeias devem ser analisadas, segundo Begg (1999:795)³², referido por Jansson e Power (2006:11), à luz do cenário de uma crescente globalização e ajustamentos estruturais que puseram em causa identidades e provocaram o declínio de uma grande parte da produção tradicional das economias ocidentais. De facto, a economia local é facilmente afectada com a introdução de grandes marcas já estabelecidas, uma vez que estas possuem, para além de mais recursos, maior experiência e *know-how* para rapidamente dominar a concorrência local, que não tem o capital e a gestão agressiva para defender o seu mercado. Por outro lado, os governos são levados a ceder à implantação dessas marcas, estimulados pela expectativa da criação de mais emprego e de ganhar com as mais valias dos rendimentos dos grandes negócios. Assim, acabam por permitir a degradação do tecido comercial e empresarial local. Mas também há casos em que grandes marcas estrategicamente mantiveram o nome e revitalizaram marcas locais que foram absorvidas, estimulando, por um lado, o orgulho atraindo as atenções do mundo a uma pequena marca e aumentando a sua aceitação local, uma vez que esta revitalização de marca significa também revitalização económica local (por vezes) e a estimulação do sentimento de identidade. Isto acontece porque as grandes marcas sabem que têm também um lado negativo aquando da sua implantação em novos mercados, enquanto que marcas locais com boa reputação e historial têm valor por fazerem parte da cultura local e terem um mercado leal e orgulhoso do seu produto de origem local.

O contrário também acontece. Pequenas marcas locais, em fases de crescimento económico no seu país ou região, podem deixar de produzir apenas produtos locais vulgares e começar a expandir o seu mercado, criando produtos inovadores. Actualmente, a China é o país em que mais marcas estão a “globalizar-se”, em grande parte devido a uma gestão de marca crescentemente sofisticada (Healey, 2009:52).

Um Lugar que não seja automaticamente associado a marcas de produtos, posiciona-se através da diferenciação da identidade, valores e cultura, bem como a partir da promoção de diferentes modos de vida (Laurenson, 2002).

Nos dias de hoje, a ordem mundial já não é baseada em marcas estáticas a nível das formas de produção industrial e distribuição tradicionais. Actualmente, a produção e distribuição é regida por uma combinação complexa de redes financeiras, tecnológicas e humanas espalhadas pelo globo (Mateo e Seisdedos, 2010:6). Os lugares são cada vez

32 Begg, I. (1999) Cities and Competitiveness. *Urban Studies*. 36(5–6), 795–809.

mais associados a sectores dessa complexa rede, como a inovação e tecnologia, ou os recursos humanos.

Já que hoje em dia é possível viver e trabalhar a 500 Km de distância, desde que o transporte cómodo e rápido esteja assegurado, cada cidade tem cada vez mais a necessidade de se afirmar como a escolha ideal para viver/trabalhar. Aqui reside a dicotomia “localização vs *branding*” (Winfield-Pfefferkorn, 2005:9-11), na medida em que se discute o que faz mover as cidades – o que as torna atractivas: a sua localização, ou o que o seu capital humano cria e disponibiliza. Por essa razão, muitas cidades perderam o seu propósito, que se baseava em factores como a linha de produção e manufactura local, ou a localização estratégica. Por exemplo, em Itália existiam inúmeras cidades unicamente baseadas na indústria do mobiliário que perderam o seu mercado porque não se globalizaram a velocidade suficiente, permitindo que os seus leais consumidores optassem por produtos chineses, que produziam os mesmos produtos e os vendiam a baixo custo (van Gelder e Allan, 2006:5).

Outra consequência do crescente fenómeno da globalização é a velocidade a que tudo se passa. Cada vez mais as distâncias se encurtam, as viagens e a informação chegam mais rapidamente, as negociações à distância são feitas em tempo real, a concorrência alcança uma escala global, e, como tal, o próprio pulsar da vida é composto por efémeros ‘*flashes*’. Acompanhando este ritmo, países, regiões, cidades e bairros procuram ser apreendidos rapidamente e cativar com a mesma rapidez visitantes e/ou investimento (Rainisto, 2003:12). Segundo Anholt (2007:206-207) e Di Somma (2005), a *vox pop* entende o mundo e resume-o cada vez mais a imagens estereotipadas, criadas por uma troca colectiva de impressões, que por vezes dá origem a imagens muito fortes e marcantes. Este facto pode ser positivo, se a imagem for positiva, apesar de redutora, mas também pode ser muito negativa, o que é sem dúvida problemático para a confiança interna e externa do Lugar. Hoje em dia, estas imagens são construídas com uma crescente rapidez. Veja-se o caso da China, que em poucos anos está a conseguir atingir o seu objectivo de aumentar a sua credibilidade comercial para o Ocidente. Comparando com Hong Kong, a sua ascensão está a ser substancialmente mais rápida. A grande recompensa para todo este investimento em *branding* está no facto de que a impressão transmitida por um país é directamente proporcional à aceitação das marcas com origem nesses lugares (Di Somma, 2005).

No entanto, com a mesma rapidez que a reputação de um Lugar pode aumentar, também pode regredir num momento. A reputação das marcas de Lugar está estreitamente relacionada com o que lá se passa, o seu governo, a imagem de qualidade de vida que esse

lugar transmite, o seu grau de desenvolvimento, (direitos humanos, consciência ecológica, etc). Todas estas informações que passam para fora influenciam a reputação do Lugar. Em consequência, a comunicação social, a *internet* e os blogues alteraram a forma de divulgar as marcas de produtos e respectivos locais de origem, conscientes de que a sua influência na reputação das marcas também aumentou (Healey, 2009:66-69).

Complementarmente, devido à gradual consciencialização da população em relação à equidade, sustentabilidade económica, ambiental e social, as escolhas dos consumidores cada vez mais são influenciadas pelo escrutínio moral colectivo (tanto nas políticas do país de origem, como na consciência ecológica na produção e distribuição dos produtos, no respeito pelos direitos humanos e dos animais, etc). Assim, uma mudança de atitude ou um redireccionamento das políticas urbanas e comerciais, pode pesar imensamente na reputação das marcas de lugares e de produtos, assim como uma mudança de atitude ou valores de marcas com o mesmo local de origem pode influenciar significativamente a reputação do Lugar (Di Somma, 2005). Em suma, os produtos de origem podem fazer parte da história do Lugar na sua construção de identidade, assim como a conduta e reputação desse lugar pode fazer parte da história da marca de produto.

A sociedade está perante uma nova fase da modernidade, observando mutações profundas nas formas de pensar e agir, bem como nas ciências, técnicas, relações sociais, economia, desigualdades sociais e, conseqüentemente, nas formas de democracia. A sociedade precisa, portanto, de uma nova abordagem à gestão do território, de forma a conseguir controlar a revolução urbana em curso, limitando ao máximo os danos possíveis. Este novo urbanismo precisa de se aproximar das novas maneiras de pensar e agir da sociedade (Ascher, 2010:20).

Por todas as razões apontadas, que se resumem a um grande desafio para a gestão da reputação de lugares, é necessário que, antes da exposição ao mercado global, o lugar em questão garanta que tem o equilíbrio sócio-económico e a motivação interna suficientes. Para manter e assegurar a sua posição e competitividade global, os lugares devem estabelecer os desafios locais, ao mesmo tempo que asseguram o seu crescimento económico (The Climate Group, 2011:12). O desenvolvimento local é, assim, o contra-ponto necessário ao posicionamento global do Lugar, de forma a dotá-lo das ferramentas necessárias para enfrentar a agressividade de uma competição global, criando planos de defesa e de reserva para evitar ser anulado enquanto local de investimento, residência e turismo (Rainisto, 2003:234). Também a intensidade de informação e a velocidade da inovação tecnológica exigem, paradoxalmente, uma cada vez mais eficiente proximidade

física, procurando gerar núcleos de inovação e de formação, que capacitem os recursos humanos existentes a responder adequadamente às exigências constantes do mundo globalizado. A eficiência da resposta das cidades depende, para além da proximidade de recursos humanos altamente qualificados, do investimento académico, cultural, da promoção das condições para otimizar a comunicação interna e externa, de forma a controlar a sua divulgação da forma mais adequada e nos campos de interesse estratégicos para o Lugar. Em resumo, os lugares precisam de proporcionar um ambiente empresarial ideal para gerar sinergias para o desenvolvimento, bem como um ambiente residencial e cultural atractivo para os recursos humanos necessários a este desenvolvimento. Hoje em dia, dada a crescente consciencialização das populações, também já não é concebível imaginar que um Lugar possa proporcionar qualidade de vida sem ter em consideração a qualidade ambiental e cultural, nomeadamente no controlo dos níveis de poluição e do património cultural (Cohen, Geenhuizen e Nijkamp, 2001:3).

2.4 DISCUSSÃO ÉTICA: PRODUTO VS LUGAR

Na generalidade, os pontuais mas crescentes movimentos anti-marca e anti-globalização, contra marcas, *marketing* e *branding* em geral, alimentado pela publicação de Packard (1957)³³, referida em Anholt (2002), teve repercussões a nível dos consumidores, para além de afectar alguns elementos pertencentes às organizações, a nível da valorização e lealdade para com as marcas. Estes movimentos tiveram origem no espectro cada vez mais alargado do conceito de ‘marca’, de tal forma que hoje se tornou praticamente um sinónimo de “coisa má” (Anholt, 2005b:116).

Por outro lado, ainda é bastante comum encontrar noções superficiais de *place branding*, entendendo-o como não sendo mais do que a promoção mecânica de um produto (que, por acaso, é um Lugar), associada a uma campanha de divulgação e de criação de uma identidade corporativa (Ashworth e Kavaratzis, 2010:40; Anholt, 2008b:3; Anholt, 2005d:346; Freire, 2005:348; Anholt, 2004:5; Caldwell e Freire, 2004:50-51), ou apenas como uma espécie de mensagem (Anholt, 2005c:224). A sua utilização excessiva, por parte dos *media*, políticos e população em geral, acabou por corromper o sentido original do termo, dando-lhe uma conotação cada vez mais negativa, o que poderá estar a atrasar uma tomada de consciência para os verdadeiros valores sociais e económicos que a aplicação responsável

33 Packard, V. (1957). *The Hidden Persuaders*. Nova Iorque, EUA: D. Mackay & Co.

e apropriada da disciplina do *branding* pode trazer para o planeamento e gestão do território (Anholt, 2005b:106).

Uma das razões apontadas para o receio que existe em assumir o *branding* como parte integrante da estratégia de planeamento urbano é o facto de se partir do princípio que os profissionais e agentes de planeamento promovem lugares como promoveriam qualquer outro produto. Esta ideia é facilmente partilhada, na medida em que a interpretação daquilo que é a parte visível da estratégia pode ser rapidamente dissociada do resto do processo e respectivos resultados e reduzida a uma simples mudança de imagem e *slogan*, com o único objectivo de se comprar o produto em causa (Anholt, 2005b:117-119).

Outro dos problemas apontados para a definição e percepção do conceito de *branding* de Lugar é a dificuldade em perceber qual é o objecto de *branding* numa estratégia de planeamento urbano, na medida em que, muitas vezes, se chega a confundir o objecto dessa estratégia (país, região, cidade ou bairro) com objectivos, como o turismo, investimento interno, exportações, cultura, etc. Anholt (2005b:117-119) refere Davidson, que acrescenta que, muitas vezes, o *branding* individualizado destes produtos entra em conflito com o *branding* do Lugar, podendo gerar consequências negativas para ambos.

Freire (2005:348) afirma que “não só é possível, como é desejável falar de marcas de Lugar”, uma vez que, como cada Lugar tem uma identidade própria e estabelece ligações emocionais com quem o conhece ou experienciou, funcionará espontaneamente como uma marca, mesmo que esta não seja gerida a partir de estratégias de *branding*. Por essa razão, o seu estudo e desenvolvimento poderá tornar-se uma das ferramentas mais fortes da sociedade para manter a sua identidade, lutando contra o risco crescente da standardização. De facto, as pessoas assimilam a complexidade através de mecanismos de simplificação da realidade chamados ‘estereótipos’, que têm uma certa fluidez, ou dinâmica, à medida que uma pessoa vai obtendo maior conhecimento sobre esse assunto (Freire, 2007:1; Anholt, 2005c:224; Freire, 2005:348).

É aqui que se estabelece a grande diferença entre o *branding* tradicional (de produtos e serviços) do *branding* de Lugar. Enquanto que o tradicional se baseia no consumidor e em satisfazer ao máximo as suas necessidades, gerindo simplesmente a reputação da marca, no *branding* de Lugar o foco está, não no consumidor, mas na equipa, na medida em que são os actores do processo, compostos pelos elementos decisores, especialistas e tecido produtivo (tanto de consumo local como exportador), que se relacionam directamente com a população, estando-lhes por isso entregue a maior responsabilidade de promoção da

marca do Lugar. No *branding* de Lugar, o controlo sobre a marca é também muito menor que no tradicional, uma vez que as relações estabelecidas não são apenas organização – consumidor, ou ‘*business to business*’ (B2B), mas uma rede complexa e infinita de relações incontrolláveis. É por isso que, para a gestão de uma marca de Lugar, os actores são pelo menos tão importantes quanto os consumidores, o que se reflecte em sistemas de organização diferentes do *marketing* tradicional (Figueira, 2011:21; Laurenson, 2002).

Molenaar (2002³⁴; 1996³⁵), referido em Govers e Go (2009:40), afirma que a razão pela qual este processo se tem vindo a diferenciar da simples promoção do Lugar através de estratégias de *marketing* é o gradual afastamento da abordagem uni-dimensional da comunicação em massa através de canais fixos e cada vez maior empenho em evoluir no sentido de se tornar um processo dinâmico e interactivo de partilha, reflexão, selecção, debate e experimentação.

Figueira (2011:21-22) refere Caetano (1996)³⁶, que sistematiza os aspectos específicos e diferenciadores na aplicação a lugares do *marketing*, em relação à sua aplicação tradicional. São eles:

- Produto e suas dimensões de análise – envolve elementos tangíveis (solos, equipamentos, infraestruturas, etc.) e intangíveis (princípios urbanísticos, capital humano e social, etc.);
- Segmentos-alvo – muito variado, desde indivíduos locais e visitantes a organizações públicas e privadas;
- Actores envolvidos – desde órgãos de poder político, departamentos técnicos, às empresas e até ao próprio cidadão;
- Meios de acção – Resultam de competências legalmente atribuídas e, assim, com pouca flexibilidade;
- Processos de tomada de decisão – a autora aponta a limitação actual, em que as estruturas são de índole política, submetida a escrutínio periódico, não privilegiando a continuidade de motivações e propósitos e, por isso, sempre instáveis. Esta característica é fortemente alterada, aquando da aplicação de processos de *branding* na gestão territorial, que, em vez de limitar o *marketing* num departamento, que apenas promove acções mais ou menos coerentes e contínuas, configura uma fusão de processos, acompanhando a alteração de paradigma das sociedades complexas de hoje.

A emergência deste tipo de processo no planeamento urbano acarreta, no entanto, algumas preocupações e exige o quanto antes uma definição de limites e boas práticas, de modo a

34 Molenaar, C. (2002) *The future of marketing: Practical strategies for marketers in post-internet age*. London: Pearson Education

35 Molenaar, C. (1996) *Interactive marketing*. Farnham: Ashgate

36 Caetano, J. (1996) Novas dimensões da pesquisa em Marketing: O caso do Marketing dos Locais. *Revista Portuguesa de Marketing*, 1(2), 34-39.

evitar aplicações abusivas, que podem originar consequências sérias. Desenvolver e implementar uma estratégia de *branding* que origine efectivamente transformações positivas é uma tarefa árdua, a longo prazo e envolve muito mais do que uma equipa de consultoria (Anholt, 2004:5-6).

Esta discussão centra-se nas duas dimensões do *branding* de Lugar: a realidade e a percepção, e os limites que as distinguem. De um lado está a dimensão comercial, que adequadamente se preocupa em definir ‘mercados-alvo’ e na ‘reputação’ de determinado produto. Do outro lado está a dimensão social, das políticas e da população. Neste quadrante sente-se algum desconforto em aliar uma dimensão comercial ao estudo da cidade (Anholt, 2004:6). No pensamento de Anholt (2004:8-9), várias dúvidas ecoam:

- Será que os governantes³⁷ não deveriam concentrar-se mais em representar os interesses do eleitorado através de investimentos materiais, em vez de se preocupar em gastar o orçamento na procura de uma melhoria de imagem?
- A tentativa de interferir na percepção pública sem a relacionar com os comportamentos e acções que levaram a essa percepção não estará demasiado próxima da propaganda?
- Até que ponto se consideram os investimentos feitos em *branding* justificáveis?

A ideia geral de que as estratégias de *branding* são muito caras vem do já referido equívoco que se implantou, entre *merchandising*, *marketing*, e *branding*. Porém, sabendo que o *branding* de Lugar se insere na estratégia de desenvolvimento estratégico e que leva a mais-valias inquantificáveis, o seu custo é aceitável, como fazendo parte da evolução dos processos de desenvolvimento urbano, trazendo em troca benefícios muito desejados (Anholt, 2004:4).

De facto, não se deve desprezar o poder da marca, porque ela por vezes consegue ser manipuladora da vontade e criadora de falsas necessidades humanas. Este fenómeno acontece porque o comportamento do cliente, enquanto ser humano, é também motivado por histórias e emoções, por vezes exploradas pelas marcas. Por exemplo, a estratégia de *branding* de Lugar continuada para Berlim criou à sua volta uma ideia de vanguarda, experimentalismo, criatividade, que inspira muitas pessoas a conhecê-la, tanto num simples *city-break*, como numa experiência académica, artística e até a investir nela. No entanto, entendendo ‘propaganda’ como uma tentativa de manipulação directa das opiniões sem com isso haver preocupação com os comportamentos e acções que levaram à construção dessas opiniões, o seu paralelismo com a integração do *branding* no processo de

³⁷ O autor (Anholt, 2004) refere-se aos diferentes âmbitos de Governo, na medida em que os lugares objecto de *branding* podem ser de âmbito nacional, regional, municipal e de bairro.

planeamento urbano é nulo (Anholt, 2004:7; Freire, 2005:350). O *branding* preocupa-se essencialmente em aproximar realidade e percepção, ao invés de manipular a percepção dissimulando a realidade (Anholt, 2004:6-8).

Os governantes nunca devem partir para uma estratégia de *branding* simplesmente para ‘vender’ o seu ‘produto’, nem serão bem sucedidos numa simples alteração de imagem ou *slogan*. Uma iniciativa de *branding* tem de partir de valores e princípios que se querem realmente implementar, sob pena de piorar a sua imagem, sendo apontados como pouco sinceros e ineficazes, para além de a população entender a iniciativa como uma simples acção de propaganda como desculpa para um qualquer aumento de impostos (Anholt, 2007:209).

Realidade e percepção estarão mais estreitamente relacionadas se o *branding* de Lugar for visto de forma aspiracional, isto é, procurar reflectir mais uma ideia de transformação para o futuro do que apenas uma expressão do que se é hoje. Por outro lado, as dúvidas quanto à manipulação da percepção esvanecem-se, na medida em que a estratégia não se baseia em falsas realidades, mas num cenário que se pretende atingir. Freire (2005:350) considera que, numa sociedade semiótica como a nossa, a importância das marcas de Lugar tem vindo a aumentar, não devido a empresários manipuladores das mentes das pessoas, mas em consequência da evolução da sociedade. Por isso, afirma existir a necessidade de criar marcas de lugares, na medida em que:

- As marcas de Lugar comunicam um sentido ao qual as pessoas de uma forma geral se podem identificar;
- As marcas de Lugar são uma ferramenta poderosa para proteger culturas locais e criar uma base para o seu desenvolvimento sustentável.

Se, para além disso, o processo de *branding* caminhar cada vez mais para um processo dinâmico e interactivo de partilha, reflexão, selecção, debate e experimentação, como refere Molenaar (2002³⁸; 1996³⁹) em Govers e Go (2009:40), a população será activamente envolvida em todo o processo, desde a elaboração do cenário à implementação das medidas e, assim, os cidadãos serão os naturais co-autores das transformações da sua própria cidade.

De qualquer forma, o *branding* de Lugar raramente passará pela construção de uma identidade, mas pela sua gestão, uma vez que a identidade de um Lugar não se constrói,

38 Molenaar, C. (2002) *The future of marketing: Practical strategies for marketers in post-internet age*. London: Pearson Education

39 Molenaar, C. (1996) *Interactive marketing*. Farnham: Ashgate

ela existe e vai evoluindo lentamente. A gestão da marca é, por isso, um processo contínuo, cauteloso e quase invisível, funcionando apenas como um direccionamento e não uma construção (Anholt, 2002).

A grande mais-valia que o *branding* pode trazer ao âmbito do planeamento urbano é, para além do cruzamento e coordenação da informação que passa através dos meios de comunicação sobre a imagem do Lugar, ser um processo que providencia aos agentes de planeamento um robusto e consolidado cenário e quadro de critérios para direccionar as acções e medidas territoriais, bem como as atitudes que melhor contribuirão para atingir os objectivos e ambições estipulados, através de um processo o mais participativo e próximo da realidade possível.

Em conclusão, o *branding* de Lugar pode ser considerado eticamente neutro, na medida em que é a natureza do seu uso que determinará se a sua aplicação entra em conflito com os interesses de uma parte da sociedade, ou não (Anholt, 2006a:2).

2.5 SÍNTESE

A globalização da economia e dos valores sociais iniciou-se com o desenvolvimento das TIC, dos meios de transporte, de armazenamento de informação e bens, que permitiram um aumento da aculturação entre sociedades. Por um lado, a homogeneização cultural e de valores induz à competição global pelo capital económico e humano. Por outro, tem-se verificado uma valorização da qualidade de vida que cada sociedade pode oferecer e a importância da construção de uma cultura cívica comum, o que aumenta a importância da eficiência dos sistemas de decisão na gestão urbana. Este factor contribui para a recuperação de valores e identidades locais, já que cada Lugar passou a ser um destino escolhido com toda a liberdade por indivíduos e empresas.

Se por um lado a competição se alargou até ao limite, também surgiram novas oportunidades para bairros, cidades, regiões ou países melhorarem a sua reputação no mercado global. O conceito de *branding* surge aqui relacionado com o desenvolvimento e a gestão territorial. A sua actuação baseia-se na (re)estruturação de uma identidade simbólica, com o objectivo de atrair novos mercados, sem repelir os já estabelecidos. As suas principais actividades constituem a criação de valor, a gestão e o reconhecimento desse mesmo valor. O objectivo final é a valorização do produto, tornando-o mais equitativo em relação ao mercado. Uma estratégia de *branding* bem sucedida é capaz de despertar e

satisfazer expectativas através de uma aproximação das características do produto à sua imagem de marca, tornando estes aspectos o mais indissociáveis possível.

A sua aplicação ao território envolve necessariamente adaptações, dada a especificidade do Lugar enquanto produto/marca. Actualmente Lugar é mais do que uma definição espaço-temporal, é uma plataforma geo-política e social, cuja delimitação e definição é dada pela cultura, história e valores comuns. A estas plataformas são associados atributos que as tornam únicas e que podem ser utilizados como vantagens competitivas no mundo globalizado. A principal particularidade do produto/marca 'Lugar' é a dimensão social, o que justifica a adaptação do conceito de *branding*, que terá de ser implementado não no domínio do *marketing*, mas no da gestão e políticas urbanas.

O *branding* de Lugar relaciona os elementos constituintes de uma marca com a experiência do Lugar, através da promoção de estilos de vida. Este é o único processo de desenvolvimento territorial capaz de considerar os problemas humanos juntamente com os financeiros e organizacionais, encontrando soluções amplas, desenvolvidas por grupos de actores transversais à sociedade.

A aplicação do *branding* a lugares complementa a estratégia de desenvolvimento territorial, devendo por isso ser associado ao planeamento e gestão urbana em duas direcções: interna e externa. O *branding* interno promove o fortalecimento da identidade local e do orgulho cívico, de modo a melhorar a relação entre o espaço público e residentes e empresas, tornando-o um Lugar dinâmico e hospitaleiro. O *branding* externo relaciona-se com a comunicação com o exterior e com a atracção de investimentos, trabalhadores qualificados e turistas, bem como com a afirmação dos produtos e serviços locais no mercado externo.

O processo do *branding* de lugares possui a mesma base do processo de *branding* de produtos e serviços. É um processo circular, reflexivo ou auto-analítico e caracterizado pelo constante diálogo entre produtor e consumidor. Os passos do processo de *branding* de Lugar são também comparáveis ao processo geral, nomeadamente a análise da situação actual, a construção de uma visão comum, ou cenário que, no caso do *branding* de Lugar deverá ser resultado de um compromisso o mais alargado possível a toda a comunidade, a combinação entre estratégia e criatividade, e a monitorização e auto-análise (que remete ao primeiro passo, continuamente).

Central no processo de *branding* de Lugar é ter em conta a especificidade de cada Lugar, sem deixar de o saber posicionar no mercado global, o que só pode ser conseguido através

da promoção da identidade local e do seu desenvolvimento, o que, por um lado, envolverá os actores locais neste processo, viabilizando-o, ao mesmo tempo que o diferencia dos restantes, criando assim mais-valias no mercado global. Por esta razão, o processo de *branding* de Lugar deve estar sempre integrado no desenvolvimento e gestão territorial, de forma a garantir a partilha de uma visão estratégica integrada de *branding*, desde os investimentos, o plano territorial e económico, a arquitectura, até os eventos e a forma de comunicação. Esta necessidade actual torna clara a mudança de paradigma na gestão territorial, de um processo cujas tomadas de decisão estavam centradas na administração pública, para um processo '*bottom-up*', que dilui a hierarquia no poder decisivo e distribui a responsabilidade do processo pelos diversos agentes. É a evolução do 'governo' para a 'governança'.

Em resumo, o *branding* de Lugar surge como a ferramenta estratégica cujo processo, integrado no sistema de gestão urbana, introduz alterações significativas no desenvolvimento territorial, económico e social, respondendo às necessidades do mundo actual, que exige maior flexibilidade, transparência e capacidade de comunicação e divulgação de culturas e identidades fortes.

3. O PROCESSO DE *BRANDING* DE LUGAR.

CONTRIBUTOS TEÓRICOS

“Just like planets in other solar systems which can only be identified indirectly by the effect of their gravitational fields on the behavior of known and observable stars, a brand can seldom be measured or observed directly, but observing audience reactions to a country’s actions and behaviours can make that country’s brand stand out quite clearly.”

Anholt (2005c:225)

3.1 NOTA INTRODUTÓRIA

Este capítulo descreve os diversos contributos da literatura publicada na construção de uma moldura teórica do *branding* de Lugar, relativamente à sua integração no processo estratégico, tanto nas suas componentes, como nas variáveis com as quais uma estratégia de *branding* de Lugar tem de lidar. Adicionalmente, como a análise da situação existente é uma peça fundamental na estrutura de uma qualquer estratégia de *branding*, descrevem-se ainda os factores de análise que têm servido para avaliar o sucesso da implementação dos programas, bem como os factores de sucesso.

Em primeiro lugar, contrói-se uma fundamentação sobre a importância deste processo no desenvolvimento sócio-económico e territorial, focando a argumentação nas mais valias decorrentes da sua integração num sistema de tomadas de decisão multi-disciplinar, que transforma a equipa de gestão territorial numa plataforma alargada para a definição de uma estratégia integrada de desenvolvimento do território. É também enfatizado o seu papel na introdução do novo paradigma da modernidade no qual a sociedade está a entrar.

De seguida, o conceito de identidade do Lugar foi aprofundado por ser o ponto do eterno retorno deste processo circular, na medida em que, sempre que se termina um ciclo de acções planeadas, se revê a situação da identidade do Lugar e a evolução da reputação da marca.

O processo estratégico de *branding* de Lugar é então descrito à luz de vários teóricos. Uns preocupam-se em criar as bases sobre as quais esta disciplina se desenvolve, outros focam-se em aspectos sectoriais, de acordo com as suas especializações e interesses. Como já referido, a moldura teórica desta disciplina mantém-se em aberto, dada a relativamente escassa experiência, os resultados, que só se revelam a longo prazo, e a falta de conjugação das visões sectoriais, que unifiquem o entendimento sobre a disciplina, sua estrutura metodológica e o léxico comum que permitirá continuar o seu aprofundamento de uma forma integrada.

Assim, neste ponto faz-se uma apresentação e sistematização das várias teorias apresentadas pelos especialistas. O objectivo é encontrar nestas abordagens sectoriais uma plataforma comum, procurando construir um léxico próprio e universal, tendo em conta que, como já foi referido e justificado, o *branding* de Lugar não pode ser abordado como um processo simples de *branding* de produtos ou serviços, tendo, por isso, criado uma cisão e, consequentemente, uma moldura teórica autónoma, resultado da fusão das várias visões e áreas da gestão urbana.

A recolha de informação teórica baseou-se na descrição, para posterior sistematização, de propostas conceptuais e metodológicas, na maioria com visões sectoriais sobre o tema.

Esta área de estudo, apesar de ter uma abordagem necessariamente diferente do *branding* geral, não deixa de obedecer aos seus princípios metodológicos, pelo que os campos onde se colocam as ideias centrais são decorrentes do processo de *branding*. Numa das publicações sobre *branding* de Lugar, Kavaratzis (2009) procura descrever, comparar e sintetizar algumas das teorias aqui descritas e integrar as várias perspectivas do tema. A visão final da publicação está também incluída neste capítulo, pela utilidade de uma primeira visão integrada, assim como as que foram analisadas para dar origem a essa conclusão. São ainda acrescentadas outras visões estudadas, que se consideram úteis para uma abrangência total sobre o tema.

A organização das ideias gerais permite retirar conclusões detalhadas sobre a implementação do processo de *branding* de Lugar integrado na gestão territorial. Esta é baseada nos passos gerais do processo de desenvolvimento de uma marca, aplicado em *branding* de produtos e serviços.

Este capítulo aprofunda ainda a discussão sobre a importância da implementação de métodos de participação activa na construção, implementação e monitorização das estratégias de gestão urbana.

Por último, considerou-se importante e actual abordar o problema da viabilidade e resiliência deste processo em tempos de recessão, e como ele pode contribuir para ultrapassá-los. Este ponto foi destacado pela delicadeza de uma situação de recessão, considerando que o tema, atempadamente discutido, pretende servir de base de reflexão para saber utilizar os mecanismos de *branding* de Lugar em situações de dificuldades inesperadas, tanto ao nível da prevenção, como da recuperação sócio-económica.

O objectivo deste capítulo é, assim, sintetizar as diversas visões apontadas, procurando ponderá-las com a importância dos processos participativos e com a necessidade de construir uma estratégia resiliente, chegando a uma primeira visão unificadora que servirá de base para a sistematização do processo de *branding* de Lugar, suas componentes, e para uma proposta de estrutura metodológica para a implementação de um processo de gestão estratégica urbana (que integra já o processo de *branding* de Lugar) e uma recolha de boas práticas, através da confrontação das várias teorias e aplicações, de modo a encontrar elementos comuns que contribuem efectivamente para o sucesso das estratégias.

3.2 AS BASES DO PROCESSO ESTRATÉGICO

Lugares –bairros, cidades, regiões ou nações- comportam-se, em certa medida, como uma grande organização que cria a sua marca ao longo do tempo e de forma orgânica. Reformular a imagem de marca de um Lugar exige liderança, competências políticas, bem como o esforço coordenado de muitas entidades.

Num contexto de uma necessidade cada vez maior do envolvimento dos actores no processo de desenvolvimento do Lugar, torna-se clara a corrente mudança de paradigma, de um processo cujas tomadas de decisão estavam centradas na administração pública, para um processo '*bottom-up*', que quase anula a hierarquia no poder decisivo e distribui a responsabilidade do processo pelos diversos agentes. Este processo deve ser conduzido de forma a garantir uma motivação constante da participação dos agentes, bem como uma procura de soluções integradas para o aumento sustentado da reputação dos lugares (Anholt, 2005c:226).

O conceito do *branding* de Lugar é de extrema importância para o desenvolvimento sócio-económico e territorial, bem como para a sua reputação. Neste caso, a organização que terá de efectuar uma campanha de comunicação interna para motivar os seus colaboradores é um país, região ou cidade, e os colaboradores são os seus cidadãos, empresas, instituições

e entidades, sendo eles os verdadeiros ‘embaixadores da marca’. Tal como no caso do *branding* de produtos, o programa terá de estar baseado na ‘sinceridade’, ‘transparência’ dos processos e na ‘participação’, de forma a envolver as pessoas e torná-las co-autoras, actores e actrizes da ‘marca viva’, que é o Lugar, seja ele país, região, cidade ou bairro.

A equipa responsável pela gestão da marca de Lugar integra-se num grupo mais vasto, encarregue da definição da estratégia de desenvolvimento territorial. É, portanto, uma equipa diversa, composta por várias entidades, desde órgãos de decisão política, especialistas em gestão e planeamento urbano e territorial, especialistas de comunicação, e responsáveis pelo desenvolvimento económico, para além de um amplo leque de representantes de organizações de todas as formas e denominações, que têm como objectivo definir as estratégias de futuro do Lugar (van Gelder, 2008c; Seisdodos, 2008).

A mudança de paradigma que a introdução deste processo político e estratégico traz é a evolução do ‘governo’ para a ‘governança’. Para que esta mudança aconteça, é preciso superar o primeiro e, talvez, o maior desafio: abrir as portas para um verdadeiro diálogo (Anholt, 2009:94).

Anholt (2008a:3-4) considera que os três (3) pilares de um processo de *branding* de Lugar bem sucedido são os seguintes:

1. Estratégia;
2. Conteúdo;
3. Acções simbólicas.

Estes três pilares funcionam como um banco de três pés, que não se mantém de pé se falhar um único. Um processo bem sucedido de *branding* de Lugar exige que seja desenvolvida uma ‘estratégia’, apoiada em ‘conteúdo’ real e justificado, valorizando sempre as ‘acções simbólicas’, que são essenciais para o retirar do anonimato (Anholt, 2008a:4).

Se, por exemplo, se executa uma ‘estratégia’ consistente, com um bom ‘conteúdo’ de base, mas forem desvalorizadas as ‘acções simbólicas’, então o mais provável é que o resultado final seja deixar intacta a sua má reputação, ou preconceitos negativos generalizados, uma vez que a ‘estratégia’ geralmente é desconhecida pela generalidade da população e os pontos teóricos que compõem o ‘conteúdo’ não são uma leitura atractiva. Isto significa que o poder da comunicação não é de menosprezar, podendo anular todo o esforço feito (Anholt, 2008a:4).

Por outro lado, se o 'conteúdo' for gerido sem uma 'estratégia' consistente, podem daí resultar alguns benefícios localizados, mas sem uma linha condutora satisfatória, mesmo que as acções sejam acompanhadas de outras acções simbólicas, uma vez que não há uma mensagem coerente para consciencializar as pessoas das intenções do processo de *branding* de Lugar (Anholt, 2008a:4).

'Estratégia' sem 'conteúdo' é oca, falsa, e é geralmente característica de governos fracos que fazem muitos planos mas não sabem como os implementar, porque não se basearam em 'conteúdo' real (Anholt, 2008a:4).

'Estratégia' acompanhada de 'acções simbólicas', mas sem 'conteúdo', é o pior cenário de todos, porque se cola à propaganda, fazendo da estratégia um esquema deliberado para manipular a opinião pública, fazendo-a acreditar em algo que não é autêntico (Anholt, 2008a:4).

Por fim, governos que se apoiam exclusivamente em 'acções simbólicas', pretendem atingir apenas popularidade, não sendo possível serem lembrados ou a sua reputação e influência aumentadas por muito tempo (Anholt, 2008a:4-5).

Kavaratzis (2009:30) sugere os cinco (5) princípios base elaborados por Hankinson (2007)⁴⁰, para a construção e gestão de marcas de Lugar, baseados nos princípios de *branding* geral:

1. Uma liderança forte e visionária;
2. Uma cultura organizacional orientada para a marca;
3. Coordenação inter-departamental e alinhamento processual;
4. Comunicação consistente com um número alargado de agentes;
5. Parcerias fortes e compatíveis.

Por seu lado, Winfield-Pfefferkorn (2005:133) sistematiza o processo de *branding* de Lugar em cinco (5) passos:

1. Enfoque nas potencialidades e problemas;
2. Obtenção de informação sintetizada;
3. Obtenção de dados qualitativos sobre a cidade;
4. Elaboração de uma estratégia focalizada, de modo a direccionar mais rigorosamente o curso das acções para a construção de uma marca de Lugar;

⁴⁰ Hankinson, G. (2007) The management of destination brands: Five guiding principles based on recent development in corporate branding theory. *Brand Management*, 14(3), 240-254

5. Identificação da imagem para a divulgação e comunicações da marca de Lugar.

Complementarmente, Morgan, Pritchard e Pride (2011:7-8) identifica três (3) componentes inolvidáveis numa estratégia de *branding* de Lugar:

1. Comunicação – o conceito de reputação está relacionado com algo que é objecto de diálogo e escrutínio;
2. Discriminação – a reputação é, por definição, uma avaliação crítica;
3. Diferenciação – é através da reputação que se alcança a singularidade.

Um dos meios de comunicação com maior impacto e abrangência são as redes sociais. As novas TIC e redes sociais representam o principal desafio das cidades na definição das suas estratégias de *marketing* e comunicação. De facto, já nos Estados Unidos da América (EUA) as estratégias de comunicação apostaram em explorar o potencial das TIC, acrescentando um toque personalizado focado nas necessidades do cidadão, o que originou um montante de três milhões de contribuidores para a causa, que faziam questão de apoiar esta medida, nem que fosse com montantes inferiores a cem (100) dólares. Esta reacção espelha a satisfação das pessoas na política de proximidade, mas também o poder das redes sociais de massa, como o *Facebook*, o *MySpace*, ou o *YouTube*, e até das mais especializadas, como o *LinkedIn*, ou o *BlackPlanet*. No entanto, por ser recente, o poder das comunidades virtuais na reputação digital é frequentemente subestimado, o que pode vir a ser um erro (Seisdedos, 2008).

Esta revolução digital tornou cada um co-responsável pela reputação de cada marca de Lugar. Se a experiência de qualquer pessoa acerca de um produto foi positiva e é relatada nas redes sociais, então essa pessoa torna-se ‘embaixadora’ da marca e o seu relato tem uma enorme potencialidade de vir a influenciar outras pessoas a experienciar o Lugar, seja para fins turísticos, residenciais ou de investimento. No entanto, é natural que daí surjam os chamados ‘*opinion makers*’, pessoas com um amplo posicionamento e influência. Estes últimos podem ser uma ferramenta importante para o Lugar, que, através de parcerias ou espontaneamente relatam a sua experiência, influenciando um grupo alargado de pessoas (Morgan, Pritchard e Pride, 2011).

Actualmente, a reputação dos lugares costuma ser calculada de forma sectorial, dependendo do objectivo para o qual se criou a marca (investimento interno, grandes empresas e mantê-las, capital humano altamente qualificado e mantê-lo, novos residentes, turistas e visitantes e procura por produtos e serviços locais (Jansson e Power, 2006)). Por outro lado, a metodologia usada para a sua avaliação baseia-se simplesmente num índice de crescimento. Morgan, Pritchard e Pride (2011:10) alerta para o princípio questionável

desta metodologia, que preconiza um crescimento quantitativo perpétuo, considerando-o insustentável. Os autores apontam alternativas para avaliar o sucesso de uma marca urbana, centrando a metodologia numa avaliação da capacidade que o lugar em questão tem de proporcionar comunidades sustentáveis e coesas, elevados padrões de qualidade de vida, espaços públicos atractivos e acessíveis a todos; bem como a sua abertura à inovação e uma administração dinâmica da sua cultura e divulgação das tradições locais.

Uma vez que a abordagem do processo de *branding* de Lugar tem em consideração uma visão transversal do desenvolvimento do território, a componente reflexiva e auto-analítica deve evitar o isolamento dos sistemas urbanos e sua análise sectorial, uma vez que esta abordagem pode levar a distorções e, conseqüentemente, à construção de estratégias ineficientes (Miranda e Silva, 2012:141).

A análise da situação existente é o ponto de eterno retorno de uma estratégia de *branding* de Lugar, uma vez que se conhecem as reais necessidades e expectativas do território em questão, as percepções internas e a sua reputação externa, bem como a relação da imagem da marca de Lugar com a realidade. Este deve ser um processo sistemático e contínuo de avaliação de desempenho da estratégia e de comparação de práticas e desempenhos entre lugares, ou seja, um processo de *benchmarking*. Desta forma, garante-se o conhecimento aprofundado do sucesso das medidas tomadas, a identificação das boas e más práticas e, assim, a optimização do desempenho, através de uma constante aprendizagem das acções internas em relação aos padrões externos.

Os impactos das acções humanas no território são o resultado da relação causa-efeito, provocando por vezes acumulações de erros e conseqüentes problemas crónicos no território. A avaliação destes impactos em realidades complexas como as cidades exige, segundo Maclaren (1996)⁴¹, referido em Miranda e Silva (2012:142), a utilização de indicadores que, simplificando os fenómenos complexos, podem ser combinados para formar retratos mais completos dos problemas em questão, capturando as suas diferentes dimensões e aspectos.

O desenvolvimento de técnicas de *benchmarking* permite uma monitorização consistente das estratégias, utilizando indicadores comuns nos diferentes lugares e, assim, a aprendizagem conjunta dos melhores métodos e práticas (Miranda e Silva, 2012:142). Uma das grandes mais-valias do *benchmarking* é o facto da análise comparativa funcionar como

41 Maclaren, V.W. (1996) Urban Sustainability reporting. *Journal of the American Planning Association*, 62(2), 184-202.

um ponto de referência para a interpretação dos resultados (Yigitcanlar e Lönnqvist, 2013). A construção e selecção dos indicadores de avaliação para o processo de *benchmarking* deve considerar, não só quais os factores determinantes para a descrição dos diferentes aspectos do problema a analisar, como também a disponibilidade dos dados necessários.

3.3 DA IDENTIDADE DO LUGAR

A construção da identidade é central para o *branding* de Lugar, uma vez que esta é a parte mais activa do processo de gestão da marca, que é circular e, portanto, auto-crítico e reflexivo.

Qualquer lugar tem uma identidade própria, desenvolvida de forma natural, através do tempo e das trocas culturais. Porém, aquilo que o torna um Lugar, um território definido, é aquilo em que as pessoas crêem, ou reconhecem como tal. Este reconhecimento é fruto de experiências, feitos colectivos e trocas com outras pessoas (“de fora”). Então, o Lugar acaba por se auto-definir e delimitar.

O processo que leva à identidade de um Lugar a ter uma ‘marca’ associada, é a consciente e constante sistematização, interpretação da sua identidade, a sua profunda apreensão interna e a sua projecção internacional, com o objectivo de ser globalmente reconhecida. Esse processo é o *branding* de Lugar (Laurenson, 2002).

O *branding* de Lugar deve ser indissociável das aspirações das pessoas que os utilizam. A nível municipal, temos assistido ao desaparecimento da actividade industrial pesada nas cidades, o que levou ao abandono de edifícios centrais em localização e a uma consequente perda de identidade e referências. Apesar disso, há cidades que decidiram aproveitar esta transformação a seu favor, criando novas valências que a tornem um lugar onde as pessoas querem de novo viver (Winfield-Pfefferkorn, 2005). Noutros casos, as equipas de planeamento estratégico municipal aperceberam-se que, para provocar o ‘renascimento’⁴² da sua cidade, tinham de adequar a sua escala e densidade para que esta se tornasse mais favorável à vida urbana (Scheurer, 2007).

⁴² Este conceito foi aqui aplicado no sentido de inverter o ciclo descendente que o desenvolvimento de algumas cidades apresenta, resultado dos vários factores que compõem o fenómeno da desindustrialização da cidade, migração da população para a periferia e declínio dos centros urbanos (Teixeira, 2010). Mais recentemente, o enquadramento político-financeiro que se tem atravessado desde a falência da Lehman Brothers Holdings Inc. e gradualmente agravado, está de novo a provocar alterações sociais e de mentalidade que, combinadas com os factores acima descritos, poderá acelerar esse ‘renascimento’ urbano.

A grande tarefa da equipa de gestão da marca é fazer constantes análises estratégicas, a fim de a identidade da marca se corrigir e melhorar permanentemente. Cabe aos agentes-chave decidir, com base na análise estratégica, elaborada pela equipa, quais os mercados em que o lugar em questão pretende posicionar-se e quais os seus sub-mercados. Estas decisões serão as bases para se construir a estratégia e os programas necessários. Para o seu sucesso é necessário garantir que há capacidade organizativa da equipa, de modo a estabelecer quais os recursos humanos e financeiros necessários para a sua implementação, o que exige unidade política e consistência da equipa formada (Rainisto, 2003:234).

3.4 CONSTRUÇÃO DE UMA MOLDURA TEÓRICA

A investigação sobre este tema é ainda recente e encontra-se dispersa pelas várias áreas que o abrangem (Hankinson, 2010:300). A sua prática revela também algumas indefinições conceptuais, chegando por vezes a prejudicar os resultados da sua aplicação (Lindstedt, 2011:42; Kavaratzis, 2009:30; Freire, 2005:348). Os lugares que já integram o processo de *branding* na gestão estratégica urbana são pioneiros, arriscando os resultados, uma vez que o léxico comum necessário para fundamentar e consolidar uma estrutura metodológica ainda está em construção.

É por existir ainda esta indefinição que muitos lugares confundem *branding* de lugares com acções promocionais de *marketing*, como *slogans*, logótipos e campanhas publicitárias, quando a visão estratégica e responsável deste conceito é mais alargada.

Apesar de se encontrar em processo de construção, a integração de processos de *branding* de Lugar em estratégias de gestão territorial é já reconhecida internacionalmente (Jansson e Power, 2006:6) como uma ferramenta fundamental a desenvolver. Este reconhecimento levou a várias abordagens ao tema, na maioria com perspectivas sectoriais (do ponto de vista do turismo, da economia, do *marketing*, e outras). Apenas recentemente se notou um esforço de convergência entre políticas urbanas, turismo e *marketing*, abrindo assim caminho para o desenvolvimento de uma mais rica e útil teoria de *branding* de Lugar e acelerando o processo de investigação interdisciplinar, com vista à sua consolidação (Hankinson, 2010:301). O objectivo de grande parte dos ensaios publicados tem sido o de contribuir para a moldura teórica, com vista a suportar uma aplicação universal do *branding* de Lugar na gestão estratégica urbana (Kavaratzis, 2009:30).

Segundo Healey (2009:152), o desenvolvimento da marca de Lugar precisa de ser bem coordenado com as autoridades. Tem-se verificado uma maior dificuldade em obter sucesso no seu desenvolvimento em democracias desenvolvidas e liberais, do que noutras sociedades, que necessitam mais. A razão que justifica este facto tem a ver com o autoritarismo de algumas sociedades menos desenvolvidas, que ‘facilita’ (ou força) a unanimidade. É claro que este sucesso aparente não significa que se estenda à população.

O planeamento e gestão urbana devem ter associados uma estratégia de *branding* que trabalhe em duas direcções: interna e externa (Jansson e Power, 2006:6).

O *branding* interno é focado no fortalecimento de uma identidade própria e do orgulho cívico (Vrolijk e Königs, 2007:2). Os seus efeitos materiais podem ser tão diversos como criar um ambiente mais hospitaleiro, convencer residentes e empresas a não sair para a periferia, melhorar o tratamento do espaço público, etc.

O *branding* externo prende-se mais com a comunicação com o exterior e com a atracção de investimentos, trabalhadores qualificados e turistas, bem como na afirmação dos produtos e serviços locais no mercado externo (Jansson e Power, 2006:6).

Figueira (2011:23) cita Kotler *et.al.* (1995)⁴³, que atribui três (3) grandes tarefas à equipa:

1. “definir e diagnosticar as condições da comunidade, os seus principais problemas e as suas causas”;
2. “elaborar uma estratégia para solucionar, a longo prazo, os problemas da comunidade, baseando-se em avaliações realistas dos seus valores, recursos e oportunidades”;
3. “desenvolver um plano de acção a longo prazo, envolvendo várias etapas intermédias de investigação e transformação”.

Figueira (2011:22) refere Kotler *et.al.* (1995)⁴⁴ e Otto (1996)⁴⁵, que identificam os principais actores no processo:

Sector público – por exemplo, administração central, regional e/ou local, pelouros de urbanismo, comércio e indústria, turismo e administração das infraestruturas. Cada caso pode alterar esta estrutura devido a especificidades próprias do Lugar;

Sector privado – associações empresariais e profissionais, instituições financeiras, agentes imobiliários, indústria hoteleira e de turismo, sindicatos, companhias de transportes colectivos privados, etc. Cada caso pode alterar esta estrutura devido a especificidades próprias do Lugar;

43 Kotler, P. *et.al.* (1995) *Marketing Público: Como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países*. S. Paulo: Makron Books do Brasil Editora, Editora McGraw-Hill

44 Kotler, P. *et.al.* (1995) – Ver nota 3 acima

45 Otto, M. (1996) O Marketing das cidades. *Marketeer*, I(4), 28-31

Regionais – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR), por exemplo;

Nacionais e Internacionais - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), por exemplo.

Allan (2006:11-14) ainda acrescenta os seguintes actores:

- representantes dos vários sectores da comunidade;
- Media.

Este grupo, constituído por agentes-chave do processo, devem ser dotados de uma liderança e gestão eficaz, com consciência e formação para compreender e conduzir a totalidade do processo (Rainisto, 2003:236).

Para conhecer os mercados-alvo e saber como se deve dirigir uma operação de promoção da marca de Lugar, é necessário proceder-se à análise rigorosa das suas percepções, necessidades, hábitos e aspirações. Uma abordagem correcta, tendo em conta estes factores, pode eventualmente ser mais relevante do que as características da oferta em si. Sem esta análise e consequente abordagem direccionada baseada nela, apenas se conseguirá campanhas de divulgação genéricas, indiferentes ao mercado-alvo, enaltecendo descritivamente os atributos do Lugar, sem no entanto conseguir cativar a sua atenção a um mercado específico (Anholt, 2009:94; Allan, 2007:6).

Uma marca de Lugar é o resultado do seu desenvolvimento histórico, das suas decisões políticas e acções com relevo, ao longo do tempo e do escrutínio do mundo (e mercados específicos), sendo assim uma visão comum do Lugar (van Gelder e Allan, 2006). Para a sua construção e gestão é necessário:

1. Analisar e avaliar o sucesso transversal das políticas públicas, privadas e cívicas que direccionam o desenvolvimento do Lugar. Para tal, é absolutamente fundamental obter todos os planos e projectos relevantes, bem como as políticas, estratégias e estudos pertencentes aos agentes-chave;
2. Analisar a forma de actuar e de interagir dos agentes-chave do desenvolvimento urbano. Complementarmente, deve-se auditar os compromissos que estes estão a delinear e a que público são dirigidos;
3. Avaliar a reputação interna e externa do Lugar, e as razões que levaram a tal ideia (van Gelder e Allan, 2006:15).

A análise da situação existente é um passo fundamental para uma boa solução estratégica (van Gelder e Allan, 2006:15). Para tal, os resultados devem ser claramente específicos sobre a natureza do problema, de forma a garantir que a estratégia será desenvolvida com a premissa certa (Anholt, 2006b:97).

Anholt (2006b:98-99) apresenta várias razões para os mais diversos lugares reconhecerem, na análise da situação existente, a necessidade de elaborar uma estratégia de *re-branding* da marca de Lugar e, de seguida, aponta ideias gerais para a resolução de problemas concretos da marca de Lugar, tais como:

Apresentação - Lugares que são desconhecidos no âmbito do seu mercado alvo, precisam de ser 'apresentados' a sectores precisos, não dispersando a energia no que não é o objectivo central, para assim poderem implementar a sua estratégia de branding de forma eficiente, rentável e sustentável;

Direccionamento - Alguns lugares, apesar de razoavelmente divulgados, são conhecidos por audiências erradas, isto é, que não podem satisfazer os seus objectivos estratégicos. Nestes casos, a marca de Lugar tem de ser 're-direccionada' para um sector mais preciso da população, tanto em termos de região, nacionalidade, grupos demográficos, como em sectores demográficos ou de negócios.

Correcção - Outros lugares, apesar de conhecidos, são-no por razões prejudiciais à sua marca, por isso há a necessidade de a 'corrigir'. Há três tipos de reputação prejudicial, nomeadamente: a) Imagens positivas mas limitadas ou inúteis por diversas razões. Neste caso, a marca precisa de ser 'expandida', de forma a incluir os atributos necessários para re-direccioná-la para uma solução útil e atractiva aos olhos do sector alvo; b) atributos da marca vagos e genéricos, de tal forma que esta não se consegue diferenciar. Neste caso, a marca deve ser 'aprofundada' através do desenvolvimento de qualidades mais precisas, relevantes e distintivas; c) Imagens desactualizadas, com as quais já ninguém se identifica, nem tem relação com a realidade actual do Lugar. Neste caso, é necessário 'revitalizar' a marca.

Aperfeiçoamento - Esta operação é necessária quando a marca de Lugar em questão transmite uma ideia negativa. O seu 'aperfeiçoamento' deve ser conduzido de forma a, gradualmente, conseguir persuadir a população a melhorar a sua percepção, chamando a atenção para os seus atributos positivos. Se a ideia negativa geral da população for infundada, há que refutar essas percepções, ou suprimi-las, se for caso para isso. Se não tiver grande importância, o melhor é ignorar essas percepções. Se, por outro lado, as percepções negativas são correspondentes à realidade, deve-se imediatamente analisar os problemas e comunicar que estes estão a ser analisados e que se sentirá a sua evolução positiva. Assim, haverá maior abertura para contextualizar as percepções negativas, que por vezes têm justificações válidas, mas desconhecidas pela população e, desta forma, re-estabelecer um equilíbrio mais saudável entre as percepções negativas e as positivas, desvalorizando alguns problemas que estariam demasiado presentes na cabeça da população.

A complexidade das marcas de Lugar levam a que estas se insiram em várias das categorias das acima apresentadas. A dificuldade cresce quando se introduz o facto das percepções dos vários países do mundo não serem de todo homogéneas. Outro factor crítico para uma análise da situação existente, precisa e transversal, que costuma ser negligenciado pelos órgãos governativos, é a necessidade de elaboração de um mapa (não

dados soltos, mas combinados) das principais audiências chave para cada sector: parceiros comerciais, mercados de exportação, aliados políticos, parceiros culturais, países de origem dos turistas, talentos, estudantes, visitantes em negócio e assim por diante (Anholt, 2006b:99).

Cada sector de audiência deve, posteriormente, ser sujeito a uma análise demográfica simples, o que por vezes gera conclusões surpreendentes, logo a este nível tão inicial (Anholt, 2006b:99).

A complexidade das análises não se deve reflectir nas soluções, que devem ser o mais simples possível, para que cada ponto possa ser facilmente compreendido pelos vários agentes (Anholt, 2006b:99).

A principal dificuldade verificada numa fase inicial, antes do desenvolvimento da estratégia propriamente dita, é a incapacidade de estabelecer os critérios selectivos ou segmentos de mercado em que se vai focar a estratégia de *branding*. Sem estes critérios bem estabelecidos, absorvidos e aceites pelos vários agentes, não se consegue chegar a acordo sobre o que é apropriado e útil para o Lugar e a sua marca e o que não o é. A partir deste erro, os critérios serão baseados no gosto ou opinião pessoal de cada agente, o que pode bloquear a definição da estratégia (Anholt, 2006b:100).

A diferenciação da oferta do Lugar, direccionada para os diferentes segmentos de mercado, é uma abordagem mais eficiente do que a selecção das marcas de Lugar concorrentes a ultrapassar, uma vez que assegura o seu bom posicionamento global. Uma das formas de garantir posicionamento é a criação de *clusters* dentro da marca de Lugar, que devem funcionar como 'sub-marcas' dentro desta. A vantagem desta estratégia é a maior possibilidade de obter a massa crítica e a credibilidade suficientes para posicionar correctamente cada sub-marca.

Uma estratégia cujos critérios, apesar de poderem não ser unânimes, são suficientemente motivadores para a população residente e para a população alvo em geral melhorarem a sua percepção do Lugar, fazendo-as sair da sua zona de conforto em direcção a objectivos mais ambiciosos para a sua marca, é uma estratégia com um grande potencial de sucesso (Anholt, 2006b:100).

A implementação de uma estratégia de *branding* inicia-se com o estabelecimento de uma visão de futuro, um cenário desejável. Este deve estar estreitamente ligado à identidade do lugar em questão, mas pode, até certo ponto, ser 'aspiracional', isto é, reflectir mais uma

ideia de transformação para o futuro do que apenas uma expressão do que se é hoje. Um dos factores críticos para o sucesso de uma estratégia de *branding* é a identificação e formulação conjunta de valores e ideias-chave que direccionem a comunicação e o comportamento para com os mercados-alvo, discutindo e desenvolvendo cenários equilibrados entre uma visão realista e uma interpretação visionária do futuro (Anholt, 2008b:3; van Gelder e Allan, 2006).

Esta visão única não deve ser apenas o menor denominador comum, mas algo para além do óbvio, conseguido através de exercícios de imaginação, visualização dos cenários ambicionados por cada agente e sua avaliação conjunta (van Gelder e Allan, 2006).

Quando os líderes da parceria estiverem preparados para apresentar os objectivos, motivações e aspirações de cada grupo, chega-se ao momento-chave para o início deste processo, que consiste na apresentação dos diversos cenários construídos e no debate para alcançar uma visão e futuro ambicionado por todos. Este ponto é decisivo para se iniciar uma relação de mútuo respeito, desde que haja sempre abertura, confiança, compreensão mútua e vontade de partilhar ideias. Só assim se consegue iniciar uma estratégia de forma bem sucedida (van Gelder e Allan, 2006:16).

Uma vez delineada a marca de Lugar a promover e a estratégia de *branding* a seguir, é primordial para o seu bom desenvolvimento definir as experiências consideradas necessárias e possíveis de implementar para melhorar a reputação do Lugar (Anholt, 2008b:3). É de notar que nunca há uma só solução, mas infinitas. Por isso é necessária a já recomendada abertura de espírito para ponderar todas as interpretações da visão construída conjuntamente e a consequente aplicação de toda a criatividade e recursos humanos da parceria através de sessões de '*brainstorming*', que é um método de activar a criatividade e a participação livre de todos, permitindo assim encontrar soluções fora do óbvio e consensual, mas inovadoras e atractivas.

Todos os resultados obtidos, por mais estranhos ou inovadores que pareçam, são analisados com rigor e avaliado o seu realismo, acessibilidade (custo-tempo-retorno) e valor. Após a conclusão desta tarefa, deverá já haver suficiente matéria para definir a estratégia, transformando o cenário construído em acções precisas, políticas, planos, investimentos, *co-branding*, eventos culturais, desportivos e outros possíveis. Um dos factores mais determinantes para o reconhecimento do sucesso das iniciativas é a avaliação do impacto da estratégia de *branding* no ordenamento espacial e económico. Isto significa que, uma vez

definida a marca de Lugar, o planeamento económico e do território terão de agir '*on brand*' (van Gelder e Roberts, 2007:41).

Toda esta alteração na metodologia para a elaboração da estratégia de *branding* para o lugar em questão terá implicações nos instrumentos de planeamento e gestão territorial, bem como na forma de os elaborar e implementar. Haverá ainda implicações na forma de desenhar o espaço público, a arquitectura e os transportes públicos e até na forma, até à data, que se costumava agir para atrair investimento, conhecimento e residentes (Seisdedos, 2008:13-18; van Gelder e Allan, 2006:17).

Este passo é fundamental, uma vez que aborda o fomento da criatividade como centro da estratégia de *branding*, para a elaboração de estratégias inovadoras e relevantes. Para que tal aconteça, julga-se necessário reforçar a necessidade de abertura de espírito em relação a todas as visões. Só assim, a estratégia elaborada será composta por acções inovadoras, atractivas, surpreendentes e aceites por todos os sectores da sociedade, de forma que a implementação da estratégia e a divulgação das acções tomadas trarão também novas ofertas de produtos e serviços, soluções espaciais inovadoras, programas imaginativos para empresas e instituições, bem como uma regeneração da oferta e respectiva forma de interagir com a comunidade interna e externa ao Lugar (van Gelder e Allan, 2006:22).

Numa realidade complexa como qualquer território, nem todas as acções serão totalmente '*on brand*'; algumas serão até '*off brand*'. O importante é que os agentes defendam o mais possível a estratégia desenhada e que identifiquem quais as acções que possam ter um impacto mais significativo na marca que se pretende implementar. Por outro lado, os agentes devem coordenar-se para escolher quais as acções '*on brand*' que causem maior impacto positivo e alargado e quando as deverão implementar, para gerar um efeito cumulativo. Para o sucesso da implementação das acções, os agentes devem estar informados do que são acções '*on brand*'. Para tal, poderá ser necessário promover acções de formação, para que todos trabalhem em sintonia e conscientes das consequências (Anholt, 2008b:3; Allan, 2007:6-14; van Gelder e Roberts, 2007:41; van Gelder e Allan, 2006:18).

Uma vez elaborada a estratégia de *branding*, a parceria criada por todos os agentes passa a assumir o papel de assegurar que estão a ser correctamente tomadas as acções acordadas para o sucesso da marca, o que requer capacidade de decisão sobre a melhor forma de a gerir, de acordo com as decisões tomadas (acções, políticas, investimentos, eventos, etc). A responsabilidade será incumbida a todos os actores, mesmo os que não se envolveram na autoria da marca, mas que também beneficiarão dela ou que têm parte da responsabilidade

para a sua implementação (Allan, 2006:13). Apesar da tendência para, gradualmente, os agentes voltarem às suas rotinas habituais, deve haver um esforço constante para organizar, motivar e re-alinhar os agentes e as suas acções. Esta co-responsabilização decorre da necessidade de cada lugar necessitar de uma organização para a gestão da marca. van Gelder (2008c:3), Allan (2006:14-15); van Gelder e Allan (2006:9) e Rainisto (2003:235) afirmam que, apesar de não haver uma fórmula única, há algumas decisões mais ou menos aplicáveis à generalidade dos casos:

1. A parceria não pode responsabilizar o sucesso ou o insucesso apenas a um dos agentes que dela fazem parte (como por exemplo a administração pública), ou a uma entidade criada para o efeito, uma vez que a responsabilidade para a implementação do plano elaborado é contínua, devendo criar-se, após a elaboração do plano, um núcleo de gestão da marca (ou seja, da implementação do plano), cuja tarefa será a de participar em parte da implementação, nomeadamente no campo da coordenação e das comunicações – são os agentes-chave (Allan, 2006:13). A parceria deve manter-se algo envolvida na execução da estratégia, uma vez que essa execução passa muito pela implementação de acções da parte dos agentes, quer de forma individual, quer conjunta. Isto significa que o núcleo de gestão da marca será composto pela parceria autora da estratégia, ou pelo menos, ela terá um papel de supervisionar esse núcleo. Esta equipa deverá compreender os decisores de topo, como os órgãos políticos, directores de departamentos públicos, administradores do sector privado, altos representantes da comunicação social e a equipa técnica de desenvolvimento da marca. Complementarmente, será criado um outro órgão, de carácter executivo, que não terá poderes decisivos da mesma forma que os agentes-chave terão.
2. A parceria para a marca deve manter-se aberta a novos membros, porque, à medida que a marca se vai afirmando, diferentes entidades mostrarão o seu interesse em participar activamente na sua implementação. Esta abertura é essencial para evitar grupos fechados dos agentes 'habituais', mas uma organização aberta a todos, adaptável e pronta para se reinventar a qualquer momento.
3. Deve-se estar permanentemente a re-apreciar a estratégia de *branding*, medindo o sucesso das medidas implementadas, a sua actualidade e o seu bom curso, ou seja, a monitorização da implementação das medidas tal como foram planeadas. Assim, garante-se que, tanto a estratégia como a sua gestão e monitorização permaneçam em sintonia e atentas a mudanças possíveis no ambiente social, económico e político que possam levar a algum ajuste na estratégia.
4. É fundamental que a parceria mobilize a maior proporção possível da comunidade e que abranja todos os seus sectores e interesses, de forma a garantir que os cidadãos se mantenham alinhados com os princípios, objectivos e medidas da estratégia de *branding*, e assim divulguem mais eficaz e motivadamente a marca do seu lugar. O processo de promoção da marca de um lugar pode iniciar-se através de certas marcas de produtos que são, provavelmente, o principal veículo de promoção de uma identidade local. À medida que estas se vão difundindo e promovendo o seu local de origem, é necessário começar a actuar noutros sectores, como a promoção turística ou para localização de investimento estrangeiro. Estas acções de representação nacional/local devem ser coordenadas e cuidadosamente planeadas, através das relações internacionais.

5. A estratégia elaborada deve ser resiliente, logo, pensada a longo prazo, de forma a enfrentar com sucesso possíveis dificuldades e crises inesperadas. Para tal, deve estar sempre em actividade uma equipa que monitorize a implementação da estratégia de *branding* e que avalie os impactos de cada investimento, acção e iniciativa '*on brand*', através da análise dos dados disponibilizados da progressão de cada iniciativa específica (dados quantitativos, qualitativos, estatísticos e financeiros). A maior utilidade desta monitorização é a capacidade de auto-apreciação do processo, gerando assim capacidade de identificação quase imediata de alguma alteração dos valores expectáveis e, consequentemente, de redireccionar a estratégia de acordo com alterações imprevistas (van Gelder e Allan, 2006:20; Rainisto, 2003:235).

3.4.1 Peter Laurenson

Laurenson (2002) – analogia à equipa desportiva

A propósito da criação da equipa responsável pelo desenvolvimento da marca de Lugar, Laurenson (2002) faz uma analogia ao desporto, na medida em que identifica numa equipa de *branding* os mesmos elementos que numa equipa desportiva, como se pode observar na Figura 3.1.

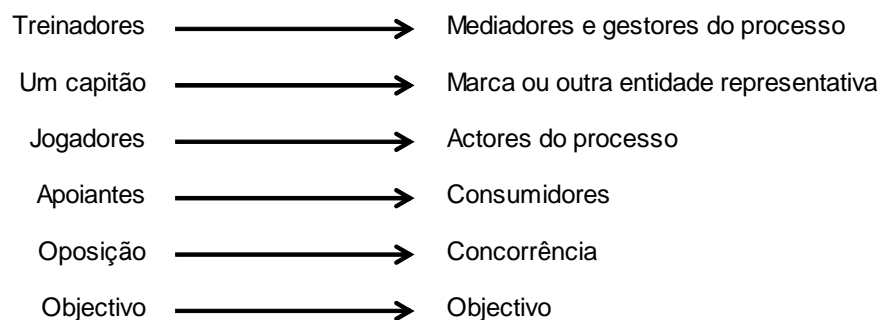


Figura 3.1 – comparação da equipa responsável pelo desenvolvimento da marca de Lugar com uma equipa desportiva

Fonte: Adaptado de Laurenson (2002)

Também os procedimentos de angariação de patrocínios, selecção dos jogadores, treino, planeamento do jogo e, acima de tudo, o espírito de equipa e o trabalho em equipa estão presentes em ambas as áreas (ver Figura 3.2).

Laurenson (2002) afirma que a observação mais importante a reter nesta analogia é que os apoiantes fazem parte da equipa. O objectivo é captar mais adeptos, antes da oposição.

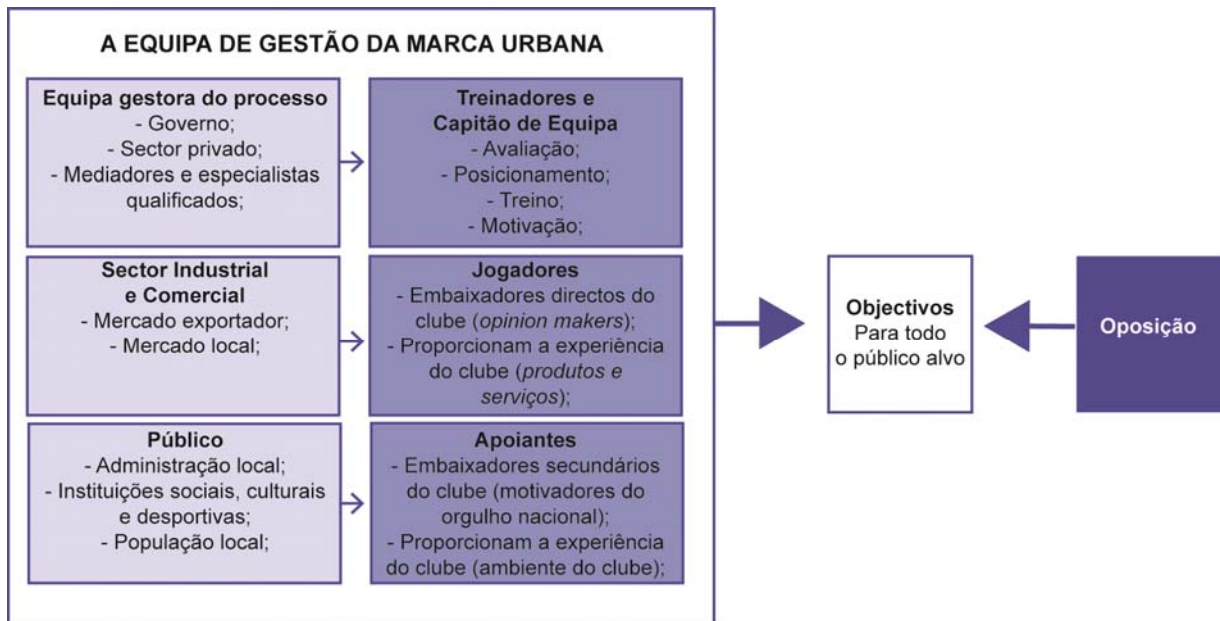


Figura 3.2 – Estabelecimento de um paralelismo entre uma equipa desportiva e uma equipa de gestão da marca de Lugar e sua organização

Fonte: Adaptado de Laurenson (2002)

Os principais passos para o desenvolvimento ou fortalecimento de uma marca de Lugar, segundo a perspectiva de Laurensson (2002), são os seguintes:

- Preparação;
- Destilação;
- Interpretação;
- Internalização;
- Projecção;

Preparação

Para o sucesso desta fase, há dois elementos fundamentais a garantir: uma estrutura de governança e de gestão eficaz; e garantir fundos dedicados a este processo, para evitar desvios políticos e garantir que a equipa cumpra o seu dever profissional (Laurenson, 2002).

Outro factor importante é saber limitar o âmbito da exposição da marca a um nível de complexidade possível de gerir e manter a confiança de todos.

Para a definição da equipa, tem de se assegurar que se obtém uma rede de agentes com o mesmo objectivo, que não é o de formar uma equipa gestora do projecto, mas o estabelecimento de um diálogo activo entre os agentes e o resto da equipa. Deve ser ainda

definido um grupo mais restrito com o objectivo de supervisionar o decorrer do processo e garantir que os objectivos parciais vão sendo alcançados (Laurenson, 2002).

Em relação à angariação de financiamento, é útil compreender que geralmente começam por ser limitados (porém viáveis, desde que suficientes para a primeira fase do projecto), mas têm tendência a aumentar, à medida que as entidades financiadoras reconhecem o valor do projecto e as mais-valias que dele podem retirar (Laurenson, 2002).

Destilação

É de extrema importância que, nesta fase, os principais actores tenham a consciência da importância relativa de cada um, o seu grau de conhecimento sobre *branding* de Lugar e do entendimento que cada um tem da identidade do Lugar, bem como dos seus objectivos (Laurenson, 2002).

Uma forma eficaz de promover este reconhecimento é a organização de *workshops*, que têm a vantagem de promover a coesão e convergência de objectivos e interesses entre actores. É importante que estes *workshops* se mantenham ao longo de todo o processo, para assegurar *feedback* e o constante envolvimento de todos os actores.

É também nesta fase que se deve fazer a 'Análise da Situação Existente', isto é, o reconhecimento do consumidor, de modo a entender os critérios com que baseiam as suas tomadas de decisão. Geralmente é feito um estudo sociológico ou sócio-económico que trace um retrato suficientemente claro para o objectivo em questão. Geralmente, informações recolhidas por este estudo geram uma análise do tipo SWOT (análise das forças, fraquezas, potencialidades e ameaças, do inglês '*Strengths, weaknesses, opportunities and threats*'), a fim de conhecerem os principais desafios com que a estratégia a desenvolver terá de lidar e a sua capacidade de gerar mais-valias através de um processo de *branding* de Lugar (Rainisto, 2003:236). Alguns locais também devem participar na discussão, como representantes de determinados grupos, bairros, ou associações (Anholt, 2008b:3; Allan, 2006:14; Laurenson, 2002).

A combinação do conhecimento dos actores e dos consumidores é a base para o desenvolvimento de um plano estratégico para definir a essência da marca do Lugar, de tal forma que satisfaça as expectativas dos consumidores e dos agentes. O desenvolvimento de um plano desta natureza pode levar a ligeiros redireccionamentos da identidade do Lugar, que deverão ser justificados com a combinação dos objectivos dos agentes e

consumidores e, adicionalmente, com os objectivos do mercado internacional (Laurenson, 2002).

Uma vez analisados a indústria e os mercados, o *feedback* deverá ser apresentado sob a forma de seminários que, promovendo a interacção, ajudem a refinar a estratégia e a integrar todos os actores na autoria da marca (Laurenson, 2002).

É fundamental garantir que todo este processo seja transparente, de forma a que, mesmo que haja actores que não estejam interessados em participar no desenvolvimento da marca, tenham tido conhecimento e oportunidade de participar (Laurenson, 2002).

Interpretação

É fundamental não esquecer que uma marca de lugar, mesmo que apoiada por marcas de origem, não é uma prioridade para elas, pelo que estas devem ser constantemente lembradas do valor da marca nacional e continuamente encorajados a usá-la (Laurenson, 2002).

No entanto, esta fase não é sequencial em termos temporais, é transversal a todas as fases. Os actores são importantes, mas a sua motivação é o factor-chave para o seu sucesso. Para isso, é necessário demonstrar as mais-valias resultantes de fazer uma parceria com a marca de Lugar (Laurenson, 2002).

É ainda importante que a atenção não se centre apenas nos actores, nem procure controlá-los a todos, porque tal é simplesmente impossível. Por isso, as pequenas divergências que possam começar a surgir não devem surpreender nem causar conflito. No entanto, qualquer mal entendido deve ser resolvido o quanto antes, de forma a evitar perder o controlo dos danos causados à reputação da marca (Laurenson, 2002).

Por fim, como os agentes que pertencem à equipa têm as mais diversas formações, inclinações e objectivos, é fundamental dotá-los das ferramentas físicas e de conhecimento para utilizar a marca da forma mais apropriada, efectiva e consistente possível (Laurenson, 2002).

projecção

A última fase é a que depende da perseverança, unidade e consistência que a marca vai adquirindo ao longo do tempo (Laurenson, 2002).

Não deve ser negligenciada a necessidade de motivar os actores a utilizar a marca e relembrar as mais-valias decorrentes da sua utilização. Uma vez motivados, aconselhados, formados e com todas as ferramentas necessárias, os actores estão aptos a passar adequadamente a mensagem ao maior número possível de apoiantes, de forma a projectar uma imagem consistente com a promessa feita pela marca de Lugar (Laurenson, 2002).

Deve encontrar-se um equilíbrio entre o grau de controlo sobre a marca do Lugar e a sua exposição; isto é, as condições de autorização para a utilização da marca de Lugar devem ser cuidadosamente estudadas, para garantir a qualidade da sua exposição, por um lado, e, por outro, para assegurar que os critérios não sejam tão apertados que ninguém a queira adoptar (Laurenson, 2002).

3.4.2 Seppo Rainisto

Rainisto (2003) – *branding* de Lugar

Rainisto (2003) apresenta um estudo centrado em cidades-regiões, procurando estabelecer paralelo entre o investimento interno por empresas locais e o sucesso das estratégias de *branding* de Lugar utilizadas. O autor propõe uma estrutura metodológica, construída com base numa análise aprofundada da literatura publicada até à data e em estudos de campo na Europa do Norte e EUA (Rainisto, 2007:2; Rainisto, 2003:22-23).

O objectivo do estudo foi o de encontrar, confrontando teoria e estudos de caso, os factores críticos de sucesso para o *marketing* de lugares e o de saber como os utilizar no desenvolvimento urbano (Rainisto, 2003:22).

De acordo com a sua teoria, os factores de sucesso funcionam a três (3) dimensões:

1. Elementos ou Pedras angulares;
2. Factores ou Variáveis da estratégia;
3. Factores de análise.

As pedras angulares do *marketing* de lugares são os elementos dentro da esfera de influência do Lugar que representam a sua capacidade organizativa (Kavaratzis, 2009:31; Rainisto, 2007:4; Rainisto, 2003:227). A figura 3.3 sintetiza e facilita a compreensão da estrutura teórica construída pelo autor. São eles:

- Grupo de Planeamento – órgão responsável por planear e executar as acções;
- Visão e Análise Estratégica – consciência do posicionamento do Lugar no futuro;

- Identidade e Imagem do Lugar – uma associação de várias características da marca que a gestão pretende criar ou manter;
- Parcerias Público-Privadas (PPP) e Liderança – capacidade para dirigir processos complexos e para obter um poder associativo.

Rainisto apresenta ainda mais quatro (4) factores de sucesso (Rainisto, 2007:4-5) , ou variáveis, que apoiam as pedras angulares na implementação da estratégia elaborada, dentro do âmbito do *branding* de Lugar:

- Unidade Política – compromisso sobre as relações públicas;
- Mercado Global e Desenvolvimento Local – relação estreita entre os dois factores, uma vez que é tão importante a afirmação dos lugares a nível internacional, como o é na gestão local. Os dois factores juntos funcionam como uma base sólida para o desenvolvimento urbano;
- Coincidências processuais – ocorrências não expectáveis durante o processo.

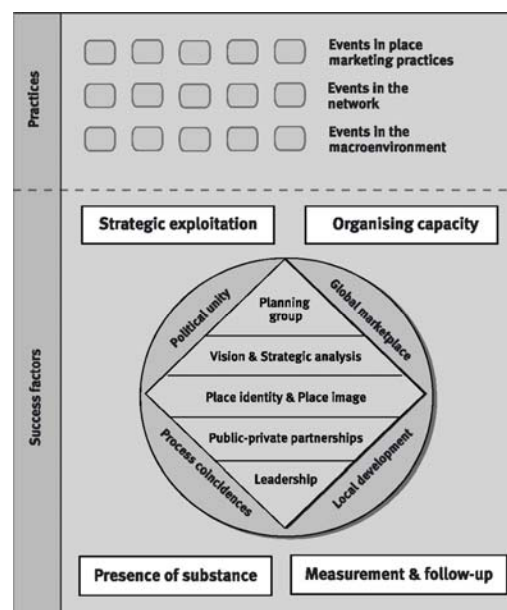


Figura 3.3 – factores de sucesso do *branding* de Lugares, segundo Rainisto (2003)

Fonte: Rainisto (2003:227)

Finalmente, os factores de análise são fundamentais enquanto elementos de tensão, que garantem que a estratégia é bem implementada. São eles:

- Capacidade organizativa – para a gestão do processo de branding e da implementação organizacional dos programas. Este factor deve ser conjugado com a Unidade Política, para se atingir os objectivos desejados;
- Manutenção dos valores e missão – é a identidade construída e mantida a que a marca chega através da capacidade organizativa e de uma análise estratégica sistemática;
- Optimização estratégica – das pedras angulares apresentadas é essencial, uma vez que o sucesso só se alcança através de uma boa estratégia, ou por mero acaso. Tanto a estratégia teórica como a operacional são factores de sucesso.

- Monitorização e avaliação – Sem ferramentas de monitorização da implementação e avaliação do sucesso da estratégia, os programas definidos nunca seriam executados na perfeição.

Rainisto (2003) propõe uma metodologia utilizada para avaliar a capacidade de um lugar se promover, pensando na utilidade que uma ferramenta como esta pode ter ao nível do aconselhamento e consultoria, antes de se decidir se é conveniente avançar com um processo de *marketing* de lugares. Para isso constrói o 'Índice de Capacidade para o *Marketing* de lugares'. Esta ferramenta possibilita 40 combinações diferentes de capacidades, conjugando os factores de sucesso com os factores de análise, como se pode observar na tabela 3.1:

Tabela 3.1 – Metodologia para avaliar a capacidade de *branding* de um lugar

PLACE MARKETING CAPACITY INDEX											
PLACE RELEVANCE										Max	
SUCCESS FACTOR	Weight-factors		Presence of Substar		Strategic Deploymen		Organising Capacit		Measurement		Score
	Grade	Score	Grade	Score	Grade	Score	Grade	Score	Grade	Score	
	1,0-10,0	0	1,0-10,0	0	1,0-10,0	0	1,0-10,0	0	1,0-10,0	0	
1. Planning Group		10 0.25									100
2. Vision & Strategic Analysis		10 0.25									100
3. Activity Programs		10 0.25									100
4. Identity & Image		10 0.25									100
5. Public-Private Partnerships		10 0.25									100
6. Leadership		10 0.25									100
7. Local Development		10 0.25									100
8. Global Marketplace		10 0.25									100
9. Political Unity		10 0.25									100
10. Process Coincidences		10 0.25									100
											100
Max. Score		100 2,5	100	250	100	250	100	250	100	250	1 000

Fonte: Rainisto (2007:7)

Do cruzamento da teoria com a observação empírica, resultaram trinta e cinco (35) conclusões, ou afirmações a integrar nas boas práticas do *branding* de Lugar (Rainisto, 2003:213-224). Destas, o primeiro grupo é de carácter generalista, enquanto as restantes estão relacionadas com factores específicos. Destacam-se as seguintes conclusões:

Conclusões gerais:

- A abordagem do marketing de lugares deve ser entendida como um processo holístico, tal como na prática de marketing de produtos e serviços. A mera actualização da embalagem, serviço e produto não é marketing de lugares.
- É necessário ser selectivo e focar em determinadas indústrias e geografia, uma vez que abordagens rápidas e sem um fio condutor são inefficientes.
- As capacidades do Lugar devem ser desenvolvidas, de modo a que este possa criar valor acrescentado para os consumidores.
- A satisfação das necessidades dos consumidores do Lugar ajuda ainda a direccionar os objectivos internos de desenvolvimento.

- Os lugares que estabelecem metas estratégicas, monitorizam e avaliam os resultados são mais capazes de obter sucesso no marketing de lugares do que lugares sem metas concretas, nem monitorização e avaliação do sucesso das práticas.

Conclusões relativas ao ‘grupo de planeamento’:

- De forma a conduzir uma estratégia de marketing de lugares ao sucesso é necessário um grupo de planeamento que funcione como um órgão de coordenação, e que contribua para a construção da visão, foco e motivação.
- Um grupo de planeamento que integre representantes da economia da comunidade para além dos órgãos da administração pública tem maior probabilidade de criar programas bem sucedidos.

Conclusões relativas à ‘visão e análise estratégica’:

- A análise estratégica do tipo SWOT é uma ferramenta fundamental para o sucesso da estratégia, uma vez que, sem uma análise interna e externa dos lugares, constroem-se programas menos pertinentes e interessantes que as dos lugares concorrentes.
- De modo a garantir práticas de marketing de Lugar bem sucedidas, é necessário combinar múltiplas visões, para aprofundar o entendimento sobre cada assunto e, ser capaz de se proteger, através da elaboração de planos alternativos.

Conclusões relativas à ‘identidade e imagem do Lugar’:

- Lugares que desenvolvem estratégias de gestão de marcas já conhecidas são, geralmente, mais eficientes que lugares que não estão relacionados com nenhuma marca.
- Se os valores e missão da marca de Lugar não estão ainda suficientemente maduros, as actividades de comunicação e divulgação devem ser adiadas até que a realidade se encontre com o argumento.
- A marca-mãe e as suas sub-marcas devem ser consistentes entre si e com o Lugar, uma vez que mensagens antagónicas sobrepostas geram uma quebra de credibilidade.
- A maioria dos lugares podem ser objecto de branding como se fossem produtos ou serviços, na medida em que é possível descobrir quais as combinações de factores diferenciadores do Lugar que devem ser desenvolvidas para competir com os outros lugares.
- Começar um processo holístico de branding é ganhar vantagem em relação aos lugares que apenas se centram na sua promoção, uma vez que o processo de branding leva a que o desenvolvimento urbano e territorial seja decorrente do seu processo estratégico.
- Para garantir o sucesso do branding de lugares, o branding deve assumir a responsabilidade da coordenação e envolver todos os agentes e todos os níveis de abordagem.

Conclusões relativas às 'PPP':

- O sucesso das PPP é crucial para o marketing de lugares a longo prazo, uma vez que os lugares que as implementam com sucesso desenvolvem uma melhor relação e comunicação com o sector privado.
- As PPP geram um planeamento e implementação dos programas mais credível e baseado em resultados.

Conclusões relativas à 'unidade política':

- Sem unidade política e consistência, não é possível estabelecer um programa de marketing de Lugar de sucesso.
- É indispensável que os principais agentes locais acordem objectivos comuns e estratégias para os programas de intervenção.

Conclusões relativas ao 'mercado global e desenvolvimento local':

- Deve ser assegurada a satisfação das condições locais antes de se iniciar a expansão da marca de Lugar a nível superior ou internacional, uma vez que estas são as bases de formação de juízos de valor para a atracção de investimento.
- A expansão a nível internacional da marca de Lugar é desejável, uma vez que, hoje em dia, os investimentos estrangeiros directos ignoram fronteiras geográficas.
- Um lugar que divulga internacionalmente uma prática consistente, profissional e orientada para a criação de valor para o consumidor é mais competitivo, no contexto da competição global, do que um lugar que apenas satisfaça as necessidades do mercado interno.
- Um lugar deve encontrar o nicho de mercado global ideal, de modo a atrair o máximo de consumidores.

Conclusões relativas às 'coincidências processuais':

- Deve-se procurar controlar as externalidades negativas, pondo em questão o que acontecerá depois de atingidos os objectivos e elaborando planos alternativos, levando em conta as diversas hipóteses encontradas.
- Mesmo com coincidências prejudiciais, uma boa gestão pode garantir a sobrevivência da imagem de Lugar, enquanto que uma má gestão pode destruí-la, mesmo sem coincidências prejudiciais.

Conclusões relativas à 'liderança':

- Práticas de marketing de lugares bem sucedidas exigem uma liderança profissional, tal como planos de negócio e empresas.
- Sem uma liderança eficaz, um lugar não consegue aproveitar os seus recursos e capacidades, arriscando-se a perder o seu posicionamento no mercado.
- Um lugar com uma boa gestão territorial desenvolve-se melhor do que se não houvesse gestão, uma vez que a liderança direcciona o desenvolvimento e apresenta estratégias alternativas para um futuro que é sempre, em certa medida, incerto.

Rainisto (2007) – *branding* de nações

Baseando-se na teoria construída em 2003, Rainisto adopta a mesma estrutura, mas adapta os factores de sucesso para o *branding* de nações.

Estes factores de sucesso mantêm-se a funcionar a três dimensões: elementos ou pedras angulares; factores ou variáveis da estratégia; e factores de análise. A quantidade de factores também não é alterada.

As diferenças nos elementos derivam das abordagens distintas entre lugares de escala local, municipal, regional e países.

As pedras angulares do *branding* de nações (ver Figura 3.4) são os seguintes (Rainisto, 2007:9):

- Grupo de trabalho;
- Visão e Análise SWOT;
- Identidade nacional e Ideia-chave;
- Conceito principal e sub-conceitos;
- Sistema de comunicações.

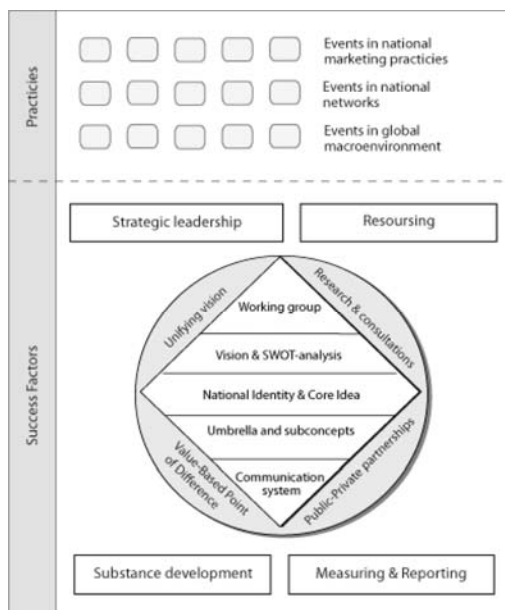


Figura 3.4 - factores de sucesso do *branding* de nações, segundo Rainisto (2007)

Fonte: Rainisto, 2007:9

Os quatro (4) factores de sucesso, ou variáveis de apoio às cinco (5) pedras angulares na implementação da estratégia são as seguintes (Rainisto, 2007:9):

- Investigação e consultoria;

- Parcerias Público-Privadas;
- Ponto de partida para a diferenciação;
- Visão unificadora.

Por último, os factores de análise são (Rainisto, 2007:9):

- Liderança estratégica;
- Capacidade de atracção de recursos;
- Aprofundamento dos valores e missão;
- Avaliação e relatório.

3.4.3 Simon Anholt

Anholt é um consultor de políticas independente, cujo âmbito é aconselhar a administração pública no desenvolvimento e implementação de estratégias económicas, políticas e culturais, baseadas na criação de parcerias e compromissos com outros países. Em 2005 elabora três (3) dos mais influentes estudos de *ranking*; o *Anholt-GMI Nations Brands Index* (Anholt, 2005a), o *City Brands Index* (Anholt, 2006c) e o *State Brands Index*. Para além destes estudos, que agora são regularmente efectuados em parceria com a empresa *GfK Roper Custom Research*, Anholt lançou e continua a editar o jornal trimestral *Place Branding and Public Diplomacy*, que é ainda uma das poucas referências académicas e científicas sobre o tema, para além de ter publicado cinco (5) livros relacionado com a imagem e identidade do Lugar.

Anholt (2005a) – avaliação do poder das marcas de nação

O *Anholt-GMI Nations Brands Index* é um estudo analítico que pretende avaliar e comparar o poder atractivo das marcas de nação.

Este processo é útil para compreender o posicionamento da marca nacional em questão, e qual ou quais os factores a desenvolver para a melhorar. Os princípios teóricos deste método serão aqui enfatizados, para contribuir para a construção de uma síntese das teorias sobre *branding* de Lugar.

O '*Anholt-GMI Nations Brands Index*' analisou uma larga amostra diferenciada e dispersa pelo mundo, de forma a avaliar a percepção global sobre a cultura, políticas, recursos humanos, produção de bens, potencial de investimento e atractividade turística de países que não eles próprios. Em suma, este estudo quantifica o poder e influência das marcas das nações estudadas, e avalia o modo como o seu carácter e personalidade são percepcionados globalmente.

Neste estudo considera-se que, como todas as marcas de nação têm as suas características próprias, sendo, muitas vezes estrategicamente, mais fortes nuns campos e menos noutros, não pode existir uma marca de nação líder do *ranking*. Anholt (2005a) parte do princípio que a marca de uma nação é a conjugação das percepções globais sobre seis áreas de nível nacional (ver Figura 3.5):



Figura 3.5 – O hexágono da marca de nação

Fonte: adaptado de Anholt (2005a:1)

Políticas de governança

Percepção em relação às relações internacionais, que afectam directamente o mundo, mas também políticas internas, que são observadas e expostas pelos *media* internacionais. A percepção dos estrangeiros sobre a qualidade das relações internacionais do país em questão é um indicador forte dos seus valores e governantes.

Estas percepções podem ser alteradas facilmente, se as suas políticas internas quanto à educação, habitação, segurança social, políticas culturais e programas ambientais forem re-avaliadas.

Geralmente é a diplomacia que dirige as comunicações com o exterior. Porém, em geral, tem crescido a proximidade entre os decisores políticos e os *media* internacionais (Anholt, 2007:208). Todas estas decisões e comportamentos internos têm grande influência nas relações externas e na confiança para o investimento externo (Allan, 2006:8).

Pessoas

Todos os sectores da sociedade interna (líderes das grandes empresas, *media*, famosos, população local, etc.), são importantes para influenciar a reputação nacional, principalmente no que respeita ao seu comportamento no estrangeiro e à sua

hospitalidade para com os estrangeiros, quando estão no próprio país (Anholt, 2007:208). A população natural do lugar, em particular, é quem interage com os visitantes, pelo que aspectos dessa relação, como a forma como divulgam e demonstram estima pelo lugar, o quanto valorizam os visitantes, investidores e vice-versa são aspectos que influenciam substancialmente a atractividade do lugar. Quem representa a população local e a sociedade civil são os representantes das comunidades existentes e ONG's (Allan, 2006:9)

Cultura e Património

Este campo refere-se às trocas e actividades culturais, bem como à exportação da cultura (por exemplo, a importância de uma *tour* internacional de uma companhia de dança, ou as obras de um autor famoso) (Anholt, 2007:208), factor que transmite muitos dos valores locais, como as suas artes, literatura, património e tradições. A valorização do património pela população e pela administração pública é um indicador do valor que estes dão ao seu passado, bem como dos valores e preocupações ambientais e paisagísticas. Por outro lado, a educação cultural e formação das pessoas indica o valor da aposta no investimento do sector privado nos recursos humanos (Allan, 2006:9).

Turismo

Este é o factor mais visível e comentado, sendo portanto o principal canal de divulgação de um país (Anholt, 2007:208). Daí o avultado investimento que as agências turísticas fazem na divulgação de certos aspectos do país, mais apelativos para os turistas. Por vezes, a intensidade da promoção de aspectos como céus 'deslumbrantes' e águas 'cristalinas' provocam uma percepção limitada do país enquanto um todo. A aposta do turismo no património local indica o quanto o Lugar valoriza a actividade turística, os turistas e o seu património (Allan, 2006:7).

Investimento e imigração

Este factor reflecte a capacidade de um país captar investimento estrangeiro, bem como pessoal altamente qualificado e mantê-lo (Anholt, 2007:208). O apoio e investimento da administração pública e do sector privado, tanto local como externo, em infraestruturas de transporte, comunicação, humanas e económicas transmitem mensagens sobre as condições do lugar para potenciais residentes e investidores (Allan, 2006:9).

Exportações

As marcas de produtos e serviços exportados podem ser potentes ‘embaixadores da marca’ (nacional), mas apenas se o país de origem for explícito (Anholt, 2007:208).

Este estudo não apresenta resultados absolutos para nenhum país, já que uns atingem a excelência nuns pontos, outros noutros pontos, e até há países com marcas poderosas que não são os melhores em nenhum ponto, mas a sua constante alta posição dá-lhe um lugar confortável e seguro nos países mais bem reputados a nível mundial (Anholt, 2005d:344-345).

Anholt (2006c) – avaliação do poder das marcas de cidade

O *City Brands Index* é uma ferramenta para compreender o posicionamento da marca de cidade e, tal como o *Anholt-GMI Nations Brands Index*, Anholt (2006c) parte do princípio que a marca de uma cidade é a conjugação das percepções globais sobre seis áreas (Kavaratzis, 2009:31; Anholt, 2006c:19-20) (ver figura 3.6):

- Presença** – refere-se à reputação e importância internacional da cidade, bem como ao grau de conhecimento da população em geral (a nível internacional) em relação a ela;
- Lugar** – esta componente refere-se aos aspectos físicos da cidade, a nível de qualidade de vida que esta possa ou não oferecer;
- Potencial** – considera as oportunidades que a cidade oferece em termos económicos e educacionais;
- Ritmo** – avalia o estilo de vida urbano, o seu dinamismo e diversidade e o reconhecimento da população;
- Pessoas** – esta componente analisa a abertura de espírito da população local e a sua hospitalidade, bem como o sentimento de segurança;
- Pré-requisitos** – referem-se às qualidades básicas de qualquer cidade, nomeadamente a qualidade e preços do alojamento e os equipamentos públicos.



Figura 3.6 - O hexágono da marca de cidade

Fonte: adaptado de Anholt (2006c:19)

O estudo conclui que as marcas de cidade evoluem lentamente, o que pode ser positivo e negativo. Por um lado, significa que as oportunidades de prosperidade para cidades de países em desenvolvimento podem levar bastante tempo a evoluir para um nível de consciência internacional. Por outro, significa que cidades com reputação positiva são surpreendentemente resilientes, até a eventos catastróficos. Verificou-se ainda que, no espaço de uma geração, a gestão reputacional pode gerar movimentos explosivos de popularidade e celebridade (Anholt, 2006c:30).

Algumas cidades têm marcas tão potentes que eclipsam as dos seus próprios países, o que não é desejável, uma vez que a riqueza, investimento e turismo ficam sediados apenas nessa cidade, aumentando as desigualdades no país respectivo (Anholt, 2006c:30).

Por último, o autor destaca o facto de, quando uma cidade é submetida a um rigoroso e exigente processo de *branding*, as acções de *marketing* e publicidade por vezes não acompanham o processo de mudança, uma vez que o aumento da reputação da marca se deveu a alterações reais, no território, nas pessoas, nas políticas e nas oportunidades oferecidas pela cidade que, em conjunto, funcionaram como um acelerador da evolução da marca.

3.4.4 Mihalís Kavaratzis

Kavaratzis (2004)⁴⁶ – comunicação da marca de cidade

Kavaratzis apresenta um enquadramento teórico sobre o tema (Kavaratzis, 2009:31), partindo da comunicação da marca de cidade através de diferentes variáveis, de utilidade funcional e simbólica. Estas variáveis foram distinguidas pela sua comunicação intencional e não intencional:

Comunicação não intencional – está relacionada com os efeitos da divulgação global das acções efectuadas pelas cidades, quando não era objectivo a sua divulgação, juntamente com os efeitos das medidas de marketing por elas tomadas:

- Estratégias para a paisagem – desenho urbano, arquitectura, espaços públicos da cidade, arte pública e gestão do património;
- Projectos de infraestruturas – desenvolvidos para criar e melhorar a qualidade nos transportes, comunicação, cultura, turismo e outras infraestruturas que revelem ser necessárias;

⁴⁶ Kavaratzis, M. (2004) From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding* 1(1), 58-73

- Estrutura organizacional – eficácia governativa, incluindo na sua organização e gestão de marketing, parcerias público-privadas, desenvolvimento de redes de comunidades locais e participação dos cidadãos nas tomadas de decisão;
- Comportamento da cidade – visão dos líderes para a cidade, estratégias adoptadas, tipo de incentivos financeiros existentes e criados, qualidade dos serviços e, por fim, quantidade e qualidade dos eventos promovidos e organizados.

Comunicação intencional – consiste na comunicação formal e oficial, através de acções de marketing, como a publicidade, relações públicas, design gráfico, logo, e outras.

Kavaratzis (2009) – convergência de várias teorias

Kavaratzis publica este artigo em 2009, com vista a clarificar alguns aspectos que ainda estão em discussão, sobre as cidades enquanto marcas. Para tal, reúne teorias de *branding* de Lugar e de *branding* de produtos e serviços, numa tentativa de fazer convergir de certa forma a base teórica, uma vez que se trata sempre de *branding*, apesar do esforços de alguns teóricos em afastar o âmbito do *branding* de Lugar da base da disciplina de *marketing* (Kavaratzis, 2009:30).

A comparação dos vários aspectos das teorias analisadas, nomeadamente a identificação das várias componentes e sua essência, ou definição e os elementos retirados das molduras teóricas apresentadas permitiu-lhe encontrar uma base comum, um princípio para formar um léxico e uma estrutura metodológica para o *branding* de Lugar.

Deste estudo conclui-se que existem evidentes semelhanças com as seis (6) teorias estudadas – Rainisto (2003); Anholt (2006c); Kavaratzis (2004)⁴⁷; Hankinson (2004)⁴⁸; Hankinson (2007)⁴⁹; Trueman e Cornelius (2006)⁵⁰. Estas seis teorias analisadas e comparadas entre elas e com os princípios do *branding* de produtos e serviços, deram origem a um agrupamento de categorias identificadas pelo autor como ‘componentes’ de uma abordagem efectivamente integrada da gestão das marcas de lugares (Kavaratzis, 2009:34-35):

Visão e Estratégia – cenário seleccionado para o futuro da cidade e o desenvolvimento de uma estratégia clara para a sua implementação;

Cultura Interna – divulgação e branding coordenados pela gestão urbana e orientados através de acções;

47 Kavaratzis, M. (2004) – ver nota 5 acima.

48 Hankinson, G. (2004) Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109-121

49 Hankinson, G. (2007) – ver nota 1 acima.

50 Trueman, M. & Cornelius, N. (2006) Hanging baskets or basket cases? Managing the complexity of city brands and regeneration. Working Paper 06/13, Bradford: Bradford University School of Management

Comunidades Locais – estabelecimento de uma hierarquia das necessidades locais, envolvendo activamente os residentes, empreendedores e empresários locais no desenvolvimento e expansão da marca;

Sinergias – conseguir o apoio e suporte dos principais agentes, bem como bons níveis de participação;

Infraestruturas – providenciar as necessidades básicas, sem as quais a cidade não corresponderia às expectativas criadas pela marca;

Paisagem urbana e transições – capacidade de representação que a paisagem tem da imagem de marca de uma cidade, positiva ou negativa;

Oportunidades – oportunidades criadas para pessoas-chave (individuais e colectivas) que contribuem para otimizar o potencial da marca de Lugar (atractivos pela geração de um estilo de vida próprio, bons serviços, boa educação, investigação, empreendedorismo; investimento e finanças, etc).

As conclusões desta análise comparativa foram retiradas de forma a organizar uma estrutura teórica para o processo de *branding* de Lugar. Assim, segundo o autor (Kavaratzis, 2009:35), é necessário dar os seguintes passos sequenciais:

1. A autoridade administrativa do Lugar inicia o debate e estabelece uma determinada visão para o futuro da cidade e da sua marca, bem como as estratégias que mais eficazmente implementam essa visão.
2. A cultura da marca deve ser divulgada através da própria organização gestora, de forma a envolver as comunidades locais e mobilizá-las para apoiar o estabelecimento e refinamento da visão e estratégia da marca.
3. Quando atingido um grau de envolvimento e mobilização satisfatório, é já possível encontrar sinergias entre os agentes-chave, que terão um papel decisivo na representação e divulgação da promessa da marca.
4. Esta promessa deve ser baseada nas infraestruturas existentes, bem como na sua paisagem urbana e nas oportunidades que o Lugar oferece à população-alvo.
5. Finalmente, tudo o que foi desenvolvido, desde o processo às acções, deve ser divulgado e promovido através de acções de *marketing*.

No entanto, há dois (2) elementos essenciais que devem estar bem presentes e reconhecíveis durante todo o processo:

- A análise da situação actual e avaliação do sucesso de implementação deve ser uma constante durante todos os passos do processo, de forma a garantir a necessária conexão com todos os agentes (agentes-chave e indivíduos ou representantes de minorias);
- É necessária uma forte liderança para dirigir todo este processo e garantir consistência e eficácia.

3.4.5 Graham Hankinson

Hankinson (2004)⁵¹ – comunicação através do estabelecimento de ligações afectivas

Hankinson (2004) apresenta uma visão diferente das restantes teorias (Kavaratzis, 2009: 31-32), já que parte do princípio da distinção do *branding* em quatro diferentes perspectivas:

- Marcas enquanto entidades perceptíveis;
- Marcas enquanto veículos de comunicação;
- Marcas enquanto relacionamentos;
- Marcas enquanto geradores de valor acrescentado.

Desta forma, o autor constrói um conceito de marca de Lugar baseado no estabelecimento de relações afectivas, o que pressupõe que a esta possui uma ‘personalidade’ própria.

O ponto de partida para a construção da marca é o seu *core*, isto é, a sua identidade, valores e princípios para desenvolver e divulgar a marca de Lugar. O objectivo do *branding*, por esta perspectiva, é a extensão do *core* através do aumento do círculo de relacionamentos que a marca vai estabelecendo com diversos agentes. O *core* é composto pelos seguintes elementos:

- Personalidade da marca;
- Posicionamento da marca;
- Realidade da marca.

Os relacionamentos que a marca pode estabelecer são agrupados em quatro (4) categorias:

Relações com os serviços primários – são os serviços que permitem uma experiência da marca em primeiro grau, como o comércio, eventos culturais e de lazer, hotéis e outros;

Relações com as infraestruturas da marca – acesso aos serviços e equipamentos e qualidade da paisagem;

Relações com os media – comunicação da marca esperada (marketing) e inesperada;

Relações com o consumidor – experiência da marca através do contacto com os residentes, empregados, consumidores internos e gestão e administração pública.

Este estudo afirma que a extensão da marca a partir do *core*, incluindo todos os elementos apresentados, geram um efeito propagador da imagem de marca, uma vez que, à medida

51 Hankinson, G. (2004) – ver nota 8 acima

que se vão estabelecendo relações positivas a todos os níveis, também a rede de relacionamentos tem tendência a alargar, bem como as interações na rede de agentes.

Hankinson (2007)⁵² – liderança através das OMT

Mais tarde, o mesmo autor apresenta outra visão estratégica, na qual destaca o papel de liderança das Organizações de Marketing Turístico (OMT), argumentando que o desenvolvimento e gestão das marcas de destinos turísticos estão dependentes da efectividade da liderança das OMT's. Esta é uma visão sectorial do âmbito do *branding* de Lugar, na medida em que a referência é feita apenas à perspectiva do Lugar enquanto destino turístico. Por esta perspectiva, o autor apresenta uma estratégia '*top-down*', em que as OMT decidem a visão e estratégia para a construção da marca.

Em primeiro lugar, o autor afirma que é necessário que a marca seja construída internamente, ou 'de dentro para fora', de modo a incutir os valores e cultura interna da organização, ou 'identidade interna da marca'.

A marca é então apresentada aos parceiros, na tentativa de construir alianças fortes baseadas na compatibilidade de valores e interesses (identidade externa da marca).

Então, a marca pode ser divulgada e experienciada, desde que haja uma efectiva 'comunicação consistente da marca' entre as OMT e os restantes agentes.

Em síntese, o contributo teórico de Hankinson (2007) organiza-se da seguinte forma (ver tabela 3.10):

Hankinson (2010) – convergência entre teoria e prática

Recentemente, Hankinson considerou necessário convergir as visões que, segundo o autor, se tinham desenvolvido cada vez mais em separado, nomeadamente a perspectiva do *branding* de produtos e serviços, a do *branding* de Lugar do ponto de vista teórico, e a do ponto de vista da prática. Esta decisão decorreu da observação da discrepância que se verificava entre a evolução da estrutura teórica da disciplina e a sua prática, o que poderia por vezes levar a confusões na associação de termos já estereotipados ao vocabulário em formação (Hankinson, 2010:306).

52 Hankinson, G. (2007) – ver nota 1 acima

Assim, considerando a ausência de consenso entre especialistas das diferentes áreas sobre o mesmo tema, tanto a nível de âmbito como de prática, o autor procurou aproximar as várias visões.

Para identificar os principais problemas associados à prática do *branding* de Lugar, foram recolhidas informações a especialistas na gestão de marcas. Os tópicos para a entrevista baseavam-se em duas áreas principais:

- Factores organizacionais e de gestão críticos para o sucesso do branding de lugares;
- Factores limitativos do seu sucesso.

Da análise das entrevistas conduzidas, chegou-se à conclusão de que os assuntos abordados pelos especialistas se podiam agrupar em quatro (4) temas recorrentes:

- Arquitectura da marca;
- Gestão dos agentes;
- Financiamento;
- Marca e realidade.

Estes temas foram então definidos e delimitados e, posteriormente, foi feita uma análise comparativa em relação às visões teóricas. Uma análise a estas abordagens, por seu lado, identificou os seguintes temas (Hankinson, 2010:309):

- Posicionamento;
- Identidade da marca;
- Equidade da marca;
- Arquitectura da marca;
- Branding de produtos e serviços;
- Branding sem fins lucrativos;
- Branding interno.

Arquitectura da marca

Os especialistas na prática do *branding* de Lugar consideraram este assunto fundamental, uma vez que encontrar uma arquitectura da marca que combine identidades regionais, municipais e locais é sempre visto como uma tarefa limitada por conflitos políticos. Uma cidade com uma determinada reputação geralmente não aceita 'submeter-se' a uma identidade mais alargada, a nível regional ou intermunicipal.

A solução apontada para este problema tem sido o estabelecimento de marcas de 'ataque' e marcas de 'dispersão'; isto é, a 'marca de ataque' serve para gerar poder de atracção através da focalização da estratégia na promoção dos aspectos mais

conhecidos e reputados, enquanto as ‘marcas de dispersão’ aproveitam a sua associação à ‘marca de ataque’ para definirem ‘marcas-satélite’ e assim criarem uma identidade regional. Esta solução, no caso de cidades com marcas fortes, resultou na sua transformação em ‘hubs’, que promoviam complementarmente lugares menos conhecidos da região. Nos restantes casos, adoptou-se uma estratégia de *co-branding*, criando alianças entre marcas mais fracas, o que serviu para alargar o mercado-alvo, por um lado, e aumentado a sua atractividade, por outro, através de acções como combinar cidades cuja marca é a quantidade e qualidade de alojamento disponível, com outras localizações atractivas pelo seu valor patrimonial, por exemplo.

Apesar das várias tentativas e da evolução que já se fez sentir, o problema da competitividade entre municípios vizinhos continua a existir, limitando por vezes o sucesso da estratégia (Hankinson, 2010:307-308).

Em termos teóricos (Hankinson, 2010:309), a arquitectura da marca é um dos temas mais abordados, pelo que se pode concluir que este será um dos temas fortes para desenvolver e convergir futuramente. O autor refere, segundo Pike (2009)⁵³, que, dentro deste tema, o assunto menos desenvolvido é o do estabelecimento de ‘marcas abrangentes’, ou ‘marcas-mãe’ enquanto estratégia de apoio ao desenvolvimento de um território mais alargado e seus produtos locais. Outro assunto digno de desenvolvimento para futuro é o estabelecimento de parcerias em *co-branding* (Hankinson, 2010:309).

Gestão dos agentes

A propriedade das marcas de Lugar não é exclusiva de uma única organização, mas de uma rede organizações sectoriais com as quais a Organização Gestora da Marca (OGM) estabelece uma relação. O sucesso da estratégia, neste campo, deriva da qualidade dessas relações estabelecidas e o maior desafio é criar compromissos de longo prazo com um grupo de agentes-chave, nomeadamente os que serão responsáveis pela oferta de serviços prometida pela marca.

A quantidade e o papel dos agentes-chave é igualmente um desafio, do qual depende a criação de um núcleo de gestão da marca equilibrado. Os agentes mais referidos foram os órgãos da Administração Pública (local e/ou regional), que providenciam os serviços-

53 Pike, S. (2009) Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. *Tourism Management*, 30, 857-866

base necessários, tais como rodovias, interfaces de transportes colectivos, e a facilitação do desenvolvimento de novos projectos de investimento.

Por último, outro desafio apontado para as OGM é a coordenação das actividades previstas no programa, na medida em que alguns dos entrevistados enfatizaram a criação de organizações de *branding* dedicadas, enquanto outros realçaram a importância de organizações de *marketing* mais abrangentes (Hankinson, 2010:308).

Do ponto de vista teórico, distinguem-se duas posições, a do planeamento urbano e a turística. A do planeamento urbano destaca a necessidade de se identificar estruturas organizacionais mais efectivas e de se definir o papel dos órgãos de gestão. A turística sugere que se elaborem análises comparativas dos efeitos positivos da cooperação inter-municipal, em detrimento da postura competitiva (Hankinson, 2010:310).

Financiamento

O financiamento público para o *branding* de Lugar é limitado, pelo que depende em parte do apoio dos agentes do sector privado.

Um dos problemas detectados foi o facto de esse financiamento de fontes privadas ser decorrente de patrocínios ligados ao sucesso obtido nas vendas, aumento de visitantes e de ocupação turística. Esta ligação leva à distorção da estratégia nas prioridades, alterando-as para as acções de *marketing* com resultados a curto prazo, em vez do processo *branding*, que é sempre a longo prazo.

A experiência levou as OGM a concluir que o financiamento para processos de *branding* deve ser uma actividade independente, em vez de estar ligada aos resultados de curto prazo, pelo que ficou claro que será necessário encontrar outras fontes de financiamento (Hankinson, 2010:308).

A investigação científica nesta área sugere que se desenvolva uma alternativa às fontes de financiamento, nomeadamente através do licenciamento de marcas (Hankinson, 2009:310).

Marca e realidade

A correspondência da promessa da marca com a realidade – realidade da marca – foi outro factor reconhecido como vital para o *branding* de Lugar, mas também como um dos mais problemáticos, na medida em que é necessário um grande investimento para

transformar a realidade num produto mais atractivo e de acordo com a promessa da marca, principalmente no contexto pós-industrial em que nos encontramos. Por esta razão as OGM criticaram o facto de, na maioria dos casos, se dar maior ênfase à projecção da imagem do que aos serviços oferecidos na realidade (Hankinson, 2010:308-309). Assim, as OGM destacam o investimento humano e físico no cumprimento da promessa da marca, preocupação que também se reflecte nos sectores do *marketing* e das políticas urbanas. O autor refere Kavaratzis e Ashworth (2008)⁵⁴, que defendem um reforço do papel da promoção de cidades no desenvolvimento urbano. Outra referência feita pelo autor, de Balakrishnan (2009)⁵⁵, mostra o ponto de vista do *branding* geral, que defende, por sua vez, o reforço do papel das pessoas na experiência do Lugar.

Posicionamento

Este factor foi referido nas visões teóricas estudadas e destacado pela cada vez maior necessidade de um Lugar se ‘multi-posicionar’ no mercado, e da consequente necessidade de avaliar e controlar os riscos potenciais da conjugação das diversas estratégias. Hankinson (2010:309) refere Pike (2009)⁵⁶, que chama a atenção de possíveis reacções negativas da parte dos residentes, no caso de não se articularem eficazmente as estratégias.

Identidade da marca

Este aspecto é central, na medida em que se deve conciliar cuidadosamente as estratégias de *branding* turístico e as de *branding* de Lugar, sob pena de se construírem identidades de marca em separado, por vezes conflituosas e que acabam por prejudicar ambas as estratégias (Hankinson, 2010:309-310).

Equidade da marca

A aplicação do conceito de ‘equidade da marca’ no contexto do *branding* de Lugar vem do domínio de investigação em *branding* turístico, bem como os métodos de avaliação

54 Kavaratzis, M. & Ashworth, G. (2008) Place marketing: How did we get there and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 150-165

55 Balakrishnan, M. (2009) Strategic branding of destinations: A framework. *European Journal of Marketing*, 43(5-6), 611-629

56 Pike, S. (2009) – ver nota 13 acima

de equidade, particularmente o modelo '*costumer-based equity model*'. Pike (2009)⁵⁷, em Hankinson (2010:310), sugere o aprofundamento deste modelo para a avaliação de estratégias de *re-branding* e de re-posicionamento.

Desempenho da marca

Apesar do consenso entre visões teóricas e práticas quanto à sua importância, os elementos que o compõem não estão ainda definidos.

Do ponto de vista prático, existe uma relação directa entre as acções de curto prazo, o sucesso dessas acções (como o índice de ocupação turística) e o financiamento, o que compromete a construção do processo de *branding*, que é, como já referido, de longo prazo. Hankinson (2010:310) refere Pike (2007⁵⁸; 2009⁵⁹), que reflecte a visão do sector do turismo, cujo desafio importante é compreender o desempenho da marca através da sua equidade com base no consumidor, bem como o seu impacto no grau de competitividade dos negócios entre os grupos de agentes da equipa de gestão da marca.

A visão das políticas urbanas neste tema assume como prioridade, segundo Kavaratzis e Ashworth (2008)⁶⁰ referido em Hankinson (2010:310), a análise das relações entre os diferentes indicadores de desempenho da marca de Lugar que, convergindo com o sector do turismo, incluiria índices de satisfação dos cidadãos, sucesso nas alterações da imagem do Lugar e retorno financeiro.

Na perspectiva do *marketing*, é ainda sugerido que se integrem indicadores de avaliação das acções de *marketing*, no domínio de investigação do *branding* de Lugar (Hankinson, 2009:310-311).

Branding de produtos e serviços, branding sem fins lucrativos e branding interno

O *branding* geral, de produtos e serviços, é uma área já estabelecida e hoje em dia não é considerada prioritária enquanto objecto de investigação para o *branding* de Lugar. Por outro lado, quem o implementa, também não tem, em geral, um conhecimento profundo sobre a literatura do tema. A razão para este aparente desinteresse tem

57 Pike, S. (2009) – *idem*

58 Pike, S. (2007) Consumer-based brand equity for destinations: Practical DMO performance measures. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 22(1), 51-61

59 Pike, S. (2009) – ver nota 12 acima

60 Kavaratzis, M. & Ashworth, G. (2008) – ver nota 14 acima

origem no facto de estarem mais familiarizados e confiarem mais nas soluções apontadas pelas novas áreas teóricas que apareceram com o *branding* de Lugar, que também colocam questões mais pertinentes sobre o tema. No entanto, Hankinson (2010:311) identifica uma lacuna na estrutura teórica desta nova área, no que respeita à discussão sobre as potenciais contribuições positivas que a área de origem – *branding* geral – pode trazer, em termos de conceitos e modelos adaptáveis ao *branding* de Lugar, respeitantes ao *branding* de produtos e serviços, ao *branding* sem fins lucrativos e ao *branding* interno.

Da análise comparativa dos temas acima descritos, o autor destaca os seguintes tópicos para futuras discussões, investigações e aprofundamento da área do *branding* de Lugar:

Capacidade de transferência de conceitos ligados ao branding geral para o branding de Lugar:

- Necessidade de preencher a lacuna teórica do branding de Lugar em relação à aplicabilidade de certos conceitos bem estabelecidos na área do branding geral, tendo em conta o grau de adaptação necessário para cada conceito se enquadrar na nova área teórica;
- Expandir o âmbito de investigação para além do posicionamento das imagens de marca, procurando complementar a teoria com o estabelecimento do papel e desenvolvimento da identidade da marca, que forma a base da sua comunicação;
- Explorar a transferência e adaptação de conceitos (nem todos serão facilmente adaptáveis), tais como o 'conhecimento da marca', que abrange a 'consciência da marca', o 'relevo da marca', a 'qualidade percebida', a 'lealdade à marca', o preço e a conveniência; bem como quais os factores que regularão a adaptação desses conceitos;
- Explorar a adaptação da 'arquitetura da marca', para além do ponto de vista do sector turístico, que se centra no papel das marcas de 'ataque' e nas marcas de 'dispersão', desenvolvendo conceitos derivados do branding estratégico, como as 'extensões de marca' ou o 'co-branding';
- Compreender até que ponto uma única marca de Lugar pode efectivamente representar uma quantidade e dispersão significativa de actividades e serviços, sem com isso causar confusão e diluição da capacidade de percepção da sua identidade.
- Explorar outras novas áreas de branding, para além da de produtos consumíveis;
- Explorar mais aprofundadamente o branding de empresas, principalmente no que concerne à gestão de agentes quanto ao número, papel e selecção;
- Explorar mais a base teórica do branding de serviços, no que diz respeito à gestão da experiência da marca (de Lugar) e às formas de divulgação da marca;
- Reflectir sobre o papel da formação e dos materiais de comunicação no estabelecimento de atitudes e comportamentos apropriados da parte dos

representantes da marca, agentes-chave e principalmente dos cidadãos que estabelecem contacto directo com o mercado-alvo;

- Reflectir sobre formas de gestão e desenvolvimento de apoio infraestrutural dos estabelecimentos que estabelecem contacto directo com o mercado-alvo;
- Explorar a aplicação de fundos de apoio e outras fontes de financiamento e os modelos de avaliação de desempenho utilizados no branding sem fins lucrativos;
- Reflectir sobre o impacto da cultura organizacional na prática da gestão de marcas de Lugar.

Questionar a utilidade e viabilidade das soluções utilizadas no branding geral em relação ao branding de Lugar:

- Os resultados das investigações tiveram em conta as diferenças na escala dos lugares, enquanto nações, regiões, cidades ou bairros? Estas diferenças levam, em geral, a diferentes estratégias de posicionamento;
- Os resultados das investigações tiveram em conta as diferenças entre destinos turísticos, financeiros, centros de comércio e de manufactura?
- Os resultados das investigações tiveram em conta as diferenças no tipo de OGM? Os resultados podem variar, dependendo se a OGM é uma autoridade local com um mandato eleitoral, uma PPP com maioria administrativa do Estado, uma Agência de Desenvolvimento Regional, ou um órgão turístico. Diferenças também podem surgir da forma organizativa da OGM. Por exemplo, é uma organização livre e responsável por um grupo de agentes públicos e privados, ou é directamente gerida por uma única entidade, como a administração local ou central?

3.4.6 Josefina Syssner

Syssner (2010) - posicionamento através de uma perspectiva múltipla

Syssner (2010) propõe uma visão do *branding* de Lugar a partir de uma perspectiva múltipla das várias escalas espaciais (bairro, cidade, região funcional e região/distrito administrativo), a partir de duas técnicas – a ancoragem e o posicionamento – de comunicação da marca de Lugar a promover. A combinação das duas técnicas criam uma rede complexa de marcas de Lugar que se intersectam e uma visão multi-dimensional do *branding* de Lugar.

O princípio-base desta abordagem é o entendimento do *branding* de Lugar enquanto processo criativo de transformação do território. Outra premissa essencial para este estudo é a definição de Lugar que, neste contexto, tem os seus limites flexíveis, dependendo da abordagem, social, económica ou política. Assim, neste estudo considera-se limitativa a análise e intervenção de um lugar com uma escala administrativamente definida, uma vez que são as dinâmicas sociais, económicas e políticas que criam as imagens, definem os limites e conteúdos dos lugares (Syssner, 2010:37). Os lugares são, portanto, lugares sociais, lugares económicos, lugares políticos. Quando se elabora uma estratégia de

branding de Lugar, raramente se tem a noção de que se está a elaborar uma estratégia de vários lugares, não de um único.

A autora justifica a sua premissa pelo facto de muitos estudos não terem em consideração outras marcas que, no mesmo espaço, mas com limites distintos, se sobrepõem e até a existência de marcas rivais, o que condiciona a análise da situação do lugar em estudo e todo o subsequente processo estratégico.

Com esta perspectiva, toma-se consciência do facto de que, por vezes, o mesmo território está integrado em várias estratégias de *branding* de Lugar em simultâneo.

Do estudo desenvolvido pelo autor, distinguiram-se duas técnicas específicas (Syssner, 2010:39-42) para definir o território que os actores de *branding* pretendem promover:

Posicionamento espacial – esta é a técnica mais comumente utilizada no *branding* de Lugar. Trata-se de posicionar um Lugar espacialmente restrito, como um bairro ou um município, em relação a uma categoria maior e mais abrangente, como uma nação ou continente. Esta categoria espacial mais conhecida deve ser entendida como o ‘supra-lugar’, isto é, uma categoria espacial fluida, na qual os actores de *branding* do Lugar restrito podem ou não integrar outras categorias espaciais. Este posicionamento deve ser entendido meramente como uma ambição de ampliar o espectro do seu reconhecimento externo, tanto quanto ao Lugar, como à sua marca;

Ancoragem espacial – quando um determinado lugar é divulgado e promovido através de várias actividades de *branding* de Lugar, em cada uma delas promove-se esse lugar de forma parcial, destacando características espaciais específicas, como pontos de referência, edifícios icónicos, ambientes e meios sociais, que servirão para representar o Lugar por inteiro. Estas características pontuais pretendem representar uma categoria espacial que, na realidade, é muito mais vasta e complexa.

A grande questão que emerge é saber como estas marcas de Lugar sobrepostas e o próprio espaço físico são conceptualizados pelos agentes envolvidos nos processos de *branding* e divulgados; e qual a relação a estabelecer com as várias marcas de Lugar que se sobrepõem no mesmo espaço, bem como as suas diferentes percepções espaciais de referência.

O autor salienta que o problema que advém de um posicionamento simples da marca de Lugar, utilizando apenas uma das técnicas, pode levar a dificuldades de percepção da realidade da marca. Por exemplo, o posicionamento de um lugar num ‘supra-lugar’ ajuda, por um lado, a defini-lo no seu contexto e enquadramento, mas, por outro lado, pode também levar a generalizações, conotando o lugar com características do ‘supra-lugar’, uma

vez que estes também têm realidades complexas e sobrepostas, mas que podem não coincidir com o lugar em questão.

Pelas razões apontadas, o autor considera que é necessário que ambas as técnicas de delimitação do Lugar coexistam. As características pontuais que servem de ancoragem para a definição e divulgação da marca são combinadas com os 'supra-lugares' em que a marca de Lugar é posicionada.

Uma vez coexistentes e definidos os limites da marca de Lugar, cria-se uma rede de marcas, ou 'sub-marcas' interdependentes. Assim, as iniciativas de *branding* de Lugar necessariamente distinguirão espaços que possam estar integrados, ou não, nos limites administrativos (Syssner, 2010:43).

Por último, o autor coloca três (3) tópicos que deixa à consideração de futuros desenvolvimentos na investigação desta área:

1º tópico - A análise sistemática e o aumento do conhecimento sobre os 'supra-lugares' em que os actores de planeamento resolvem posicionar a marca de Lugar, conjugando o facto de o desenvolvimento de um processo de branding de Lugar, de carácter estratégico e, portanto, de longo prazo, deixa em aberto a necessidade de assumir que, ao longo do tempo, o posicionamento da marca de Lugar num 'supra-lugar' pode variar, para encontrar a sua posição mais favorável. Ficou clara a necessidade de fundamentar solidamente o posicionamento da marca em determinado 'supra-lugar' e não noutro. Assim, devido à já referida análise sistemática e o aumento do conhecimento do 'supra-lugar' ao longo do tempo, diferentes imagens espaciais e geográficas emergentes podem gerar diferentes categorias espaciais, o que poderá levar a discussões políticas e académicas. Por exemplo, o aparecimento de 'supra-lugares' como a ideia de 'Nação', de 'União Europeia' ou as de 'Primeiro Mundo', 'Segundo Mundo' e 'Terceiro Mundo' e a sua diluição ao longo do tempo, geram inevitavelmente crises ou necessidades de reposicionamento, sem com isso evitar apriori discussões políticas e académicas.

2º tópico - Ficou também clara a necessidade de fazer uma análise sistemática do conhecimento dos pontos de ancoragem escolhidos pelos agentes do processo de branding de Lugar, que serão combinados com as categorias espaciais mais alargadas. Neste aspecto, não é uma continuidade territorial, mas uma rede de pontos de ancoragem, mais ou menos articulados, que se inserem num mais ou menos explícito imaginário espacial. A questão, nestes termos, costuma pôr-se mais a uma escala regional, quando a competitividade entre regiões se centra na redistribuição das infraestruturas e recursos, em vez de se focar no estabelecimento de compromissos inter-regionais, de forma a promover o crescimento endógeno de todas as regiões. Sobre este assunto, deve-se ainda reflectir sobre os espaços que não são pontos de ancoragem, particularmente zonas socialmente segregadas.

3º tópico - É necessário aprofundar a complexidade das relações dentro e entre iniciativas de branding de Lugar, procurando uma abordagem multi-perspéctica da marca do lugar em questão. Esta visão tem o potencial de alargar o espectro de hipóteses de interacção entre as diferentes escalas espaciais, para além de promover um conhecimento mais completo da construção dos elementos do processo de branding do lugar em questão. Isto leva a uma compreensão de que, por exemplo, o Lugar pode ser ancorado por um pólo de inovação e conhecimento muito dinâmico, que é simultaneamente posicionado e promovido com a cidade em que se insere. Também a cidade é posicionada num 'supra-lugar' para sua promoção e posicionamento. No entanto, a tentação para hierarquizar as iniciativas por escalas ou âmbitos administrativos não deve ser levada a cabo, assim como não é garantido que o financiamento seja apenas assegurado pelo sector público, uma vez que pode haver situações em que o sector privado é mais favorável a financiar um âmbito espacial em detrimento de outro.

3.4.7 Janne Lindstedt

Lindstedt (2011) – responsabilidade social inerente ao *branding* de Lugar

Este estudo incide sobre a responsabilidade social inerente à construção de marcas de Lugar, partindo do princípio que a imagem da marca de Lugar transmite sentimentos e estabelece relações com os visitantes e locais.

O seu contributo para a construção da moldura teórica do *branding* de Lugar é o estabelecimento de quatro (4) dimensões que contribuem para o fortalecimento das relações afectivas com os residentes, com vista a resolver os problemas que costumam surgir quando uma cidade resolve iniciar uma estratégia ambiciosa de *branding*, esquecendo-se da população local, acentuando assim as desigualdades sociais. Se a estratégia for unidireccionada para o público externo, a população local é comumente vista como uma atracção turística ou como meros canais de divulgação da marca. Um dos exemplos mais discutidos, que põe em causa a abordagem proposta de *branding* de Lugar é a teoria desenvolvida por Richard Florida, baseada no desenvolvimento de uma 'classe criativa'. Esta abordagem é aqui questionada por colocar o ênfase da identidade dos lugares e sua afirmação na cultura e não na produção e construção de riqueza, o que promove um aumento das desigualdades e um desinvestimento em causas sociais, para além de gerar uma gestão do espaço público mais agressiva, que podem incentivar um sentimento de revolta derivada da segregação que os locais sentem nestes espaços que são também seus (Lindstedt, 2011:44).

As quatro dimensões apresentadas que promovem o fortalecimento da relação lugar-comunidade são as seguintes (Lindstedt, 2011:42):

Capacidade de gestão – esta dimensão é referente ao reconhecimento da capacidade de gestão de situações relacionadas com a procura pelo lugar em questão. Podem ser avaliadas as facetas de capacidade de gestão das características físicas e das características sociais do Lugar. A avaliação do grau de capacidade de gestão das características sociais inclui variáveis como os índices de criminalidade, a diversidade étnica, a qualidade standard dos serviços públicos. Quanto às características físicas, as variáveis para avaliação incluem indicadores de acessibilidade, poluição e riscos ambientais (Lindstedt, 2011:46);

Continuidade – esta dimensão está também dividida em dois âmbitos, o denominado ‘referente ao lugar’ e o denominado ‘congruente com o lugar’. O primeiro é referente ao cuidado na manutenção de referências identitárias da população, referentes a uma continuidade das ligações afectivas com o lugar, normalmente fortes, relacionadas com memórias e experiências passadas. A responsabilidade social que advém deste factor tem a ver com a sensibilidade das acções de branding na manutenção destas memórias, tendo-as em consideração na construção da marca de Lugar. O segundo é referente ao cuidado na manutenção de referências identitárias da população em relação a características físicas genéricas dos lugares, que permitam às pessoas a sua deslocação sem no entanto perderem as suas referências e facilitando a sua integração. Na prática, este factor refere-se a um diálogo entre os valores de cada pessoa e as características do Lugar, uma vez que os indivíduos se sentem mais ligados a lugares cujas características físicas sejam congruentes com os seus valores e que, assim, se sintam representados (Lindstedt, 2011:46-47);

Apoio no alcance dos objectivos – esta dimensão baseia-se na afirmação de que, para que a população se sinta ligada a uma morfologia urbana, o Lugar precisa de providenciar os recursos necessários para a concretização dos objectivos individuais. Este factor é determinante para que as pessoas se sintam reflectidas e compreendidas no lugar em causa, o que acaba por ser a base de formação das ligações afectivas com os lugares. Para tal, os gestores das marcas de Lugar devem ter em consideração os objectivos da população, para criarem condições para que estas se sintam realizadas (Lindstedt, 2011:47);

Distinção – por último, a quarta dimensão diz respeito à ideia de que as pessoas utilizam a sua identificação com um lugar como elemento de pertença a um grupo e de distinção dos outros grupos sociais, servindo esta ligação como um elemento de construção da identidade humana. Esta perspectiva é inadequada, no que diz respeito à identidade de um lugar, que não pretende ser um elemento segregacional. No entanto, do ponto de vista da valorização pessoal, se as características de um lugar são suficientemente significativas para o aumento da auto-estima da população, este fortalecimento leva naturalmente a um diferente uso do espaço considerado distinto dos outros e, por sua vez, a uma ligação cada vez mais forte com o Lugar (Lindstedt, 2011:47).

3.4.8 Nigel Morgan, Annette Pritchard and Roger Pride

Morgan, Pritchard e Pride (2011) – os seis elementos

Morgan, Pritchard e Pride (2011:11-16) apresentam os factores-chave para a construção e avaliação qualitativa de marcas de lugares, baseado em seis elementos (ver figura 3.7):

- Genius Loci;
- Tradição;
- Tolerância;
- Talento;
- Transformabilidade;
- Testemunhos.

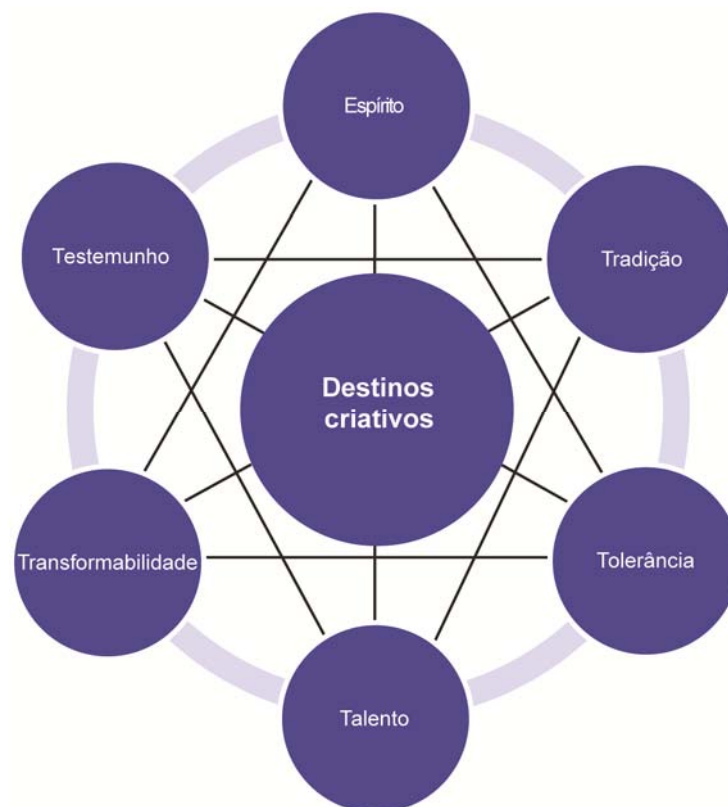


Figura 3.7 – O círculo virtuoso dos Destinos Criativos

Fonte: adaptado de Morgan, Pritchard e Pride (2011:11)

Genius Loci

Cada lugar tem o seu ambiente, o seu carácter, o seu tecido urbano, a sua estrutura de propriedade. Para além destes factores, há também outros, intangíveis e difíceis de descrever, mas que são facilmente reconhecíveis, como um sentido de identidade e de

pertença que lhe estão associados, juntamente com a sua cultura a sua história e as histórias que ali se passaram, memórias colectivas ou pessoais.

O *branding* de Lugar comunica a sua mensagem muito mais claramente do que qualquer campanha de *marketing* e *design*, tanto na sua amplitude temática como temporal. Enquanto o objectivo de *marketing* é centrado na venda do produto a um mercado específico, o mercado do *branding* é mais abrangente, uma vez que o seu desafio é melhorar a reputação pública de um lugar. Quando comparado com um qualquer conceito urbano que corporiza a sua essência numa solução específica de *design* para um determinado lugar, o *branding* de Lugar, ou, mais especificamente a marca de Lugar, funciona como um núcleo, à volta do qual se conceptualizam diferentes soluções de *design* (Peek e van Gelder, 2008:162).

É por essa razão que a gestão pública dos espaços, feita de forma participada, ‘*bottom-up*’, é fundamental para a reputação do Lugar. A identificação das necessidades das pessoas, das potencialidades do espaço, através do envolvimento permanente da população e dos agentes, ajudam a desenvolver o *genius loci*, nas suas dimensões emocional e utilitária, para além de dotar cada espaço de uma individualidade real, dada pelo processo participado, e pela combinação de ideias e objectivos dos vários agentes.

O *genius loci* existe e sente-se, mas numa estratégia para melhorar a reputação do Lugar, é preciso que este seja consistente e efectivamente divulgado. A intervenção no *genius loci* tem a particularidade de, como está estreitamente ligado ao ambiente, pessoas e às histórias do Lugar, provocar facilmente controvérsia sobre a sua autenticidade, as histórias escolhidas para a construção da marca, a liderança e a autoria da marca (Morgan, Pritchard e Pride, 2011).

Tradição

Apesar de parecer repetitiva a reflexão sobre a importância do património, a verdade é que continuam a ser destruídos muitos monumentos em prol de outro tipo de usos sem transmitirem a identidade local (ex.: centros comerciais) com alternativas de localização. Um lugar atractivo para destino turístico ou residencial tem vindo a valorizar cada vez mais a ‘autenticidade’ do Lugar. Morgan, Pritchard e Pride (2011) afirma que,

para um ‘destino criativo’⁶¹, a autenticidade e preservação das tradições, conjugadas com o *genius loci*, são ingredientes essenciais para o reforço da identidade local e da sua reputação. Os autores alertam, no entanto, que quando se referem a ‘tradição’, não querem com isso limitar-se a uma simples preservação histórica, de carácter estático, mas a uma forma dinâmica de entender a tradição, sempre em evolução, renovação e reinterpretação. A tradição está estreitamente ligada à história do Lugar, as suas memórias e à autenticidade, o que significa que, quanto mais aberto estiver para receber inovações, novas narrativas, mais rica a tradição se vai construindo e, por outro lado, influenciando a criação de novas formas sócio-culturais.

A esta tarefa está associada a dificuldade do reconhecimento colectivo dessas novas memórias ou narrativas. De qualquer forma, elas não podem vir ‘de cima’, sob pena de não serem aceites. É, por isso, necessário reforçar o método ‘*bottom-up*’ de planeamento e gestão da reputação de lugares, de modo a fomentar a co-autoria dessa ‘tradição’.

Tolerância

O elemento tolerância foi aqui introduzido porque um ‘destino criativo’ tem de pautar-se pela abertura às diferenças de todos os tipos, raça, religião, etnia, orientação sexual, incentivando assim a população, de tão diversa, a criar cada vez mais, conjugando sinergias e inovando nos modos de vida e de trabalho. Segundo Morgan, Pritchard e Pride (2011:13), o grau de tolerância é proporcional ao grau de responsabilidade social, ética e modos de vida sustentáveis.

Talento

Richard Florida, referido por Morgan, Pritchard e Pride (2011:14), estima que a ‘classe criativa’ corresponda a cerca de 1/3 dos postos de trabalho em países tão desenvolvidos como os EUA. Como este sector tem a particularidade de promover a diversidade, inovação, e a abertura de espírito, este modelo aponta como fundamental criar as condições necessárias para atrair este sector da sociedade.

Transformabilidade

61 Relacionado com a ‘classe criativa’, conceito formado por Richard Florida.

A aceleração gradual de mudanças de paradigma na sociedade têm imposto vários desafios à promoção de lugares, de modo a acompanhar e até liderar este ritmo evolutivo.

Neste contexto, 'transformabilidade' é, segundo Morgan, Pritchard e Pride (2011:15) a flexibilidade em actuar e pensar de forma diferente em épocas de dificuldade e transição.

Actualmente, as tendências de transformação no campo dos destinos turísticos têm de ter a capacidade de se adaptar aos novos valores derivados da consciencialização das mudanças climáticas e do desenvolvimento humano. Cada vez mais os turistas estão sensibilizados para estas realidades e começam a procurar destinos mais locais, menos distantes, exigindo contudo alta qualidade do serviço e produção local. O paradigma da actividade turística parece apontar para este novo paradigma, transformando as preferências dos turistas, da procura por destinos exóticos e distantes, para o aumento da procura por destinos locais, enquanto alternativa sustentável de turismo (Morgan, Pritchard e Pride, 2011).

Testemunhos

'Testemunhos' são as histórias narradas pelas pessoas que já tiveram a experiência do Lugar, seja por que motivo for. Com a evolução das TIC e das redes sociais, estes testemunhos são hoje a ferramenta mais forte para influenciar o aumento ou redução da equidade da reputação da marca do Lugar.

3.4.9 PwC e The Partnership for New York City

PwC e The Partnership for New York City (2011) – cities of opportunity

O estudo '*Cities of Opportunity*' teve como finalidade compreender quais os factores dinamizadores de uma cidade, ou o que ela tem para oferecer (PwC e The Partnership for New York City, 2011; van Gelder e Roberts, 2007). Foi elaborado em parceria com as organizações PwC e a Partnership for New York City pela quarta vez e pelo quarto ano consecutivo, sendo que as metodologias adoptadas em cada versão foram evoluindo, para analisar a trajectória de 26 cidades, bem como a sua 'performance', para melhor compreender o que é, actualmente, um factor de sucesso numa cidade.

As cidades estudadas foram escolhidas pelos seguintes factores-chave:

- Centros de negócio – todas as cidades estudadas têm um papel importante localmente e no tecido económico global;
- Dispersão – a sua dispersão pelo mundo, sendo centros de negócio à escala global, dá ao estudo uma amostra significativa da distribuição internacional das medidas analisadas;
- Economias maduras vs economias emergentes – 16 das cidades escolhidas têm um sistema económico maduro, enquanto as restantes 10 são economias emergentes (PwC e The Partnership for New York City, 2011:12).

São elas: Nova Iorque (EUA), Toronto (Canadá), São Francisco (EUA), Estocolmo (Suécia), Sydney (Austrália), Londres (Reino Unido), Chicago (EUA), Paris (França), Singapura (Malásia), Hong Kong (China), Houston (EUA), Los Angeles (EUA), Berlim (Alemanha), Tóquio (Japão), Madrid (Espanha), Seul (Coreia do Sul), Pequim (China), Abu Dhabi (Emiratos Árabes Unidos (EAU)), Xangai (China), Cidade do México (México), Moscovo (Rússia), Santiago (Chile), Istambul (Turquia), São Paulo (Brasil), Joanesburgo (África do Sul) e Mumbai (Índia).

O objectivo não foi o de fazer um *ranking* de cidades mais dinâmicas, até porque a metodologia utilizada teve uma aproximação holística às medidas analisadas e baseou-se no princípio de que uma cidade bem sucedida é aquela que possui tanto os aspectos sociais como os económicos bastante fortes, para que a população e as infraestruturas se possam complementar de forma equilibrada.

As medidas usadas foram desenvolvidas para aproximar ao máximo esta reflexão da realidade da cidade e suas dinâmicas. Os critérios para a construção dos indicadores basearam-se na sua relevância, consistência para com a amostra, o facto de estarem publicamente disponíveis, serem actuais, isentos de particularidades locais e serem um verdadeiro reflexo da qualidade ou poder das cidades. Para reduzir discrepâncias naturais da diversidade da amostra, recorreu-se à normalização de alguns indicadores (PwC e The Partnership for New York City, 2011:9).

Uma vez recolhida a informação necessária de cada cidade, foi atribuída uma pontuação, de 26 (melhor performance) a 1 (pior performance), sendo assim ordenadas. Em caso de empate, foi dada a mesma pontuação às cidades.

Quando as 66 variáveis foram pontuadas e ordenadas, estas foram agrupadas em 10 indicadores, em cada um dos quais as pontuações foram somadas para produzir um valor quantitativo a cada indicador.

Na tabela 3.2 é possível observar as variáveis que compõem cada um dos indicadores:

Tabela 3.2 – Indicadores de avaliação e respectivas variáveis

	Indicadores									
Variáveis	Capital intelectual e inovação	Saúde e segurança	Facilidade de negócio	Actualidade tecnológica	Demografia e vivência	Estilo de vida	Influência económica	Transportes e infraestruturas	Custos	Sustentabilidade
	Capacidade das salas de aula	Hospitais	Grau de facilidade para abrir uma empresa	Acesso à internet nas escolas	Risco de desastres naturais	Dinâmica cultural	Número de sedes de empresas 'Global 500'	Qualidade das acessibilidades gerais	Valor total das taxas atribuídas	Lixo reciclado
	Bibliotecas de acesso público	Qualidade do funcionamento do sistema de saúde	Facilidade de contratação	Qualidade da banda larga	Conforto térmico	Actividades de desporto e lazer	Postos de trabalho em serviços financeiros e económicos	Quilómetros de tráfego	Custo de manutenção do negócio	Consumo de energias renováveis
	Resultados nas disciplinas de Matemática e Ciências	Qualidade da assistência à terceira idade	Rigidez horária	Grau de utilização de economia digital	Idade média da população activa	Percentagem de espaços verdes urbanos	Mercado de capitais nacional	Custos da utilização de transportes públicos	Custo de vida	Poliuição do ar
	Literacia e adaptação às TIC	Criminalidade	Facilidade de rescisão de contrato	Desenvolvimento e design de software e multimédia	Habitação	Impacto da construção na paisagem	Grau de protecção dos accionistas	Grau de acessibilidade do aeroporto ao CBD*	Poder de compra	Pegada carbónica da cidade
	Percentagem da população com qualificação superior	Ambiente político	Facilidade nas transacções com visto		Tempo de viagem médio dos trabalhadores para a cidade	Capacidade de alojamento	Inflação	Táxis licenciados	Índice de viagens de negócios	
	Qualidade de investigação das Universidades		Flexibilidade em viajar com visto		Qualidade de vida	Quantidade média de turistas internacionais	Valor da moeda	Grau de congestionamento do tráfego		
	Percentagem de investimento interno bruto em Investigação e Desenvolvimento (I&D)		Embaixadas e Consulados estrangeiros		Grau de felicidade		Capacidade de atracção de Investimento Directo Externo (FDI)	Grau de movimento de tráfego aéreo		
	Protecção da propriedade intelectual		Risco associado aos negócios				Fluxos de passageiros Chegadas/Partidas			
	Grau de Empreendedorismo				Risco associado à gestão de recursos humanos					

De notar que, cidades que não têm a pontuação máxima em nenhuma das variáveis, podem, no seu conjunto - desde que sigam políticas coerentes - ter melhores resultados do que outras que apostam num único factor.

1. Capital intelectual e inovação

Este indicador é fundamental, tanto do ponto de vista académico como do mundo dos negócios, podendo este beneficiar do ambiente de inovação que decorre do seu desenvolvimento.

De facto, a emergente 'classe criativa', definida por Richard Florida em Morgan, Pritchard e Pride (2011:9) como as pessoas que geram ideias e inovações, valoriza lugares cosmopolitas, hospitaleiros e abertos à inovação.

2. Saúde e segurança

Este indicador distingue a primeira metade das cidades por serem as que apresentam uma estabilidade nestes sistemas há mais tempo, o que lhes confere algum grau de

resiliência. Este indicador está fortemente relacionado com o indicador 'capital intelectual e inovação' e o 'demografia e vivência'.

3. Facilidade de negócio

Da análise deste indicador, ressalta que o aspecto geográfico ou de localização já não interfere minimamente com a procura para negócios, mas uma combinação de factores como políticas de flexibilidade laboral, abertura ao mundo e estabilidade na moldura legal, fiscal e regulatória no que respeita à facilidade em abrir e manter um negócio a funcionar.

4. Actualidade tecnológica

Este indicador mede apenas o necessário *hardware*, *software* e largura de banda para o progresso económico e académico. Daqui resulta a conclusão que as cidades com maior actualidade tecnológica, são também as que geralmente apresentam melhores condições para o desenvolvimento intelectual e coincidem com cidades que atraem população altamente qualificada e investidores, nomeadamente Nova Iorque, Seul, Estocolmo, São Francisco, Chicago, Singapura e Hong Kong.

5. Demografia e vivência

Estes factores já foram longamente discutidos, procurando o que, de facto, define o bem estar sócio-económico. O que ressaltou da análise deste indicador foi uma boa correlação com um planeamento urbano estável e duradouro, a qualidade residencial, que, por sua vez, está muito ligada com a assistência na terceira idade, um saudável ambiente político e empreendedorismo e uma economia digital desenvolvida.

Contrariamente ao esperado, a variável conforto térmico apresenta uma fraca correlação com o desenvolvimento de uma sociedade feliz e dinâmica.

Resumindo, a felicidade encontra-se na boa localização da habitação, em termos de bem estar urbano, no seu sentido mais lato.

6. Estilo de vida

Da análise deste indicador, resultou uma escala não muito surpreendente, na medida em que as maiores cidades e mais globais, são também as que apresentam uma maior atractividade através do estilo de vida. Este facto deve-se em grande parte ao facto de

estas cidades serem autênticos laboratórios vivos de novas formas de interacção humana e de arte e cultura.

7. *Influência económica*

Este indicador reflecte a sua volatilidade, ou dificuldade de uma cidade se manter no *top*, uma vez que cidades que em tempos tiveram uma influência económica global, como Moscovo ou Joanesburgo, estão agora na segunda metade da escala, o que significa que este indicador tem a ver com a previsão ou reconhecimento de um *momentum*, mas sem garantias das cidades se manterem muito tempo à frente.

Um dos aspectos mais interessantes deste indicador, foi a verificação de este resultar numa análise prospectiva, reconhecendo tendências futuras de desenvolvimento, uma vez que as cidades asiáticas têm vindo ano a ano a tomar o lugar no cimo da escala às cidades europeias e ocidentais.

8. *Transportes e infraestruturas*

A imagem e a identidade de uma cidade é amplamente marcada pelo seu ambiente físico, neste caso as infraestruturas e os transportes. No entanto, o seu desenvolvimento acentuado pode não ser suficiente para assegurar o desenvolvimento urbano, sabendo que são as 'conexões' individuais, sociais e económicas que são essenciais para garantir a projecção de uma cidade. Por exemplo, Moscovo apresenta um dos mais modernos, rápidos e sustentáveis metropolitanos do mundo, porém, na sua apreciação de todas as variáveis deste indicador, não consegue estar muito para além da média no *ranking* de transportes e infraestruturas. Este facto decorre, mais uma vez, de se fazer uma grande aposta num único sector. No caso de Moscovo, apesar do seu excelente sistema de metropolitano, é menos efectivo no tráfego acima da superfície, chegando a estar em último lugar no número de táxis licenciados.

9. *Custos*

Este indicador revela que nenhuma das cidades com custo de vida mais baixo são de países em desenvolvimento, mas tendencialmente cidades de média dimensão que descobrem o seu potencial no custo de vida para a atracção de investimento. O que é definitivo para o sucesso da estratégia destas cidades é a manutenção dessa vantagem, sob pena de perderem com facilidade o investimento atraído por esse factor.

10. Sustentabilidade

Da análise deste indicador observam-se as alterações políticas e estratégicas de algumas cidades, contrastando com a inércia de outras. De facto, quatro (4) cidades pertencentes a países em desenvolvimento (São Paulo, Santiago, Joanesburgo e Mumbai) entraram neste último ano para o *top 10*, enquanto cidades do 'mundo ocidental desenvolvido' saíram dele (Paris, Londres e Nova Iorque).

Numa primeira análise, analisou-se a correlação entre os indicadores, tendo-se verificado que, existe uma forte correlação entre os indicadores de capital intelectual e os de inovação, saúde e segurança (ver figura 3.8).

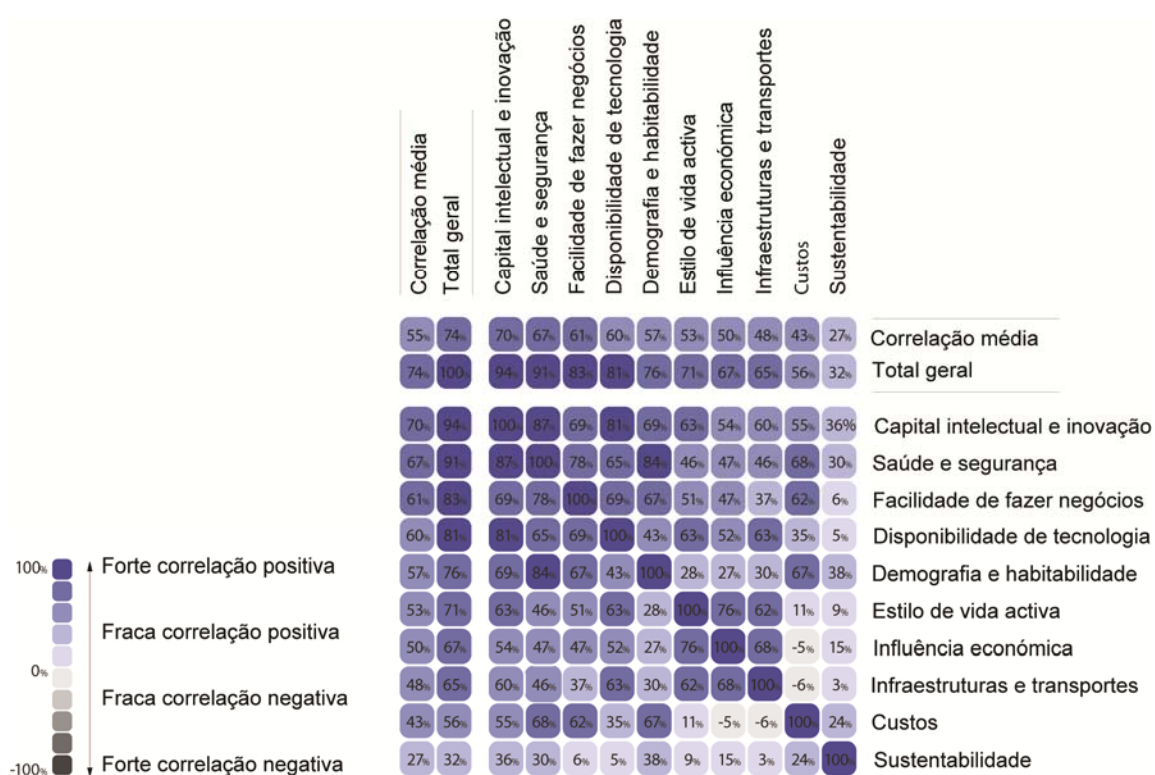


Figura 3.8 – Correlação entre indicadores

Fonte: adaptado de PwC e Partnership for New York City (2011:16)

A conclusão que se pode retirar desta análise é que as cidades globalmente mais competitivas são aquelas que oferecem aos seus habitantes um ambiente profissional, residencial e de lazer que assegure a sua saúde e segurança. A forte correlação com o capital intelectual reforça a ideia de que os recursos humanos altamente qualificados, criativos e inovadores procuram este tipo de espaços para viver.

Outra observação que é possível fazer da leitura da figura 3.8, é a da forte correlação que também existe entre os indicadores ‘facilidade de negócio’, ‘actualidade tecnológica’ e ‘demografia e vivência’.

O que é importante ressaltar, é que, destes 5 indicadores mais influentes no desenvolvimento das cidades em qualidade e influência, apenas o ‘facilidade de negócio’ é que se caracteriza por acções puramente financeiras ou económicas, sendo todos os outros indicadores mais ligados ao incremento dos factores sociais, educacionais e tecnológicos. Não são as infraestruturas, os transportes, a quantidade de arranha-céus que melhoram a qualidade e influência global das cidades, o que demonstra claramente uma viragem do ponto de vista das mentalidades e do próprio sistema económico metropolitano, que actualmente está mais dependente do acesso à educação, ciência e tecnologia, do que o sistema económico anterior, tendo sido este ligado ainda a uma época industrial, ou pós-industrial, e o actual a uma época de desindustrialização e da emergência da sociedade do conhecimento.

A conclusão final é a de que uma economia metropolitana moderna de sucesso está baseada numa sociedade do conhecimento, associada ao desenvolvimento do bem estar social.

3.4.10 Gildo Seisdedos

Seisdedos (2008) - Estrategia de Desarrollo Urbano

Seisdedos (2008) propõe um novo modelo de desenvolvimento urbano, tendo em consideração a falência do sistema que vigorava até 2007 e integrando a mentalidade emergente, reflexo das mudanças que se têm feito sentir na sociedade. O modelo é denominado ‘*Estrategia de Desarrollo Urbano*’⁶² (EDU) e já é, segundo o autor, reconhecida internacionalmente, sendo considerada uma evolução dos Instrumentos de Gestão Territorial (IGT), na medida em que este faz a convergência entre a análise profunda e rigorosa das cidades, que dá origem a uma estratégia satisfatória para todos, baseada no modelo denominado ‘feminino’, e a implementação de planos de ordenamento e de usos de solo.

62 ‘Estratégia de Desenvolvimento Urbano’

De facto, por muitas análises da situação existente que se façam, dos problemas a solucionar, sessões participadas e discutidas, rebatidas e reconstruídas, a estratégia urbana tem em Espanha (como em Portugal), pouca influência efectiva nos usos de solo. A figura do Plano Estratégico (PE) não é vinculativa, servindo antes de guia director das políticas a implementar através de instrumentos mais operativos, como os Planos Directores Municipais (PDM), Planos de Urbanização (PU) e Planos de Pormenor (PP). A realidade espanhola, descrita em Seisdedos (2008), aponta igualmente para uma divergência entre a estratégia da cidade, que geralmente acaba por ser um documento superficial, para ser de consenso, e a planificação espacial, pautada por uma imparável expansão urbana, quase que autista em relação às estratégias preconizadas pelo plano estratégico e movida quase exclusivamente por interesses urbanísticos.

Este novo modelo, o EDU, define claramente a relação entre o planeamento de usos de solo e a visão estratégica da cidade (ver Figura 3.9). Aliás, Seisdedos (2008) defende que a separação física destes dois instrumentos é o reflexo do divórcio entre estratégia e planeamento de usos de solo. Por essa razão, a proposta de um novo instrumento que conecta visão e acção pode vir a ser muito mais positiva para a cidade, na medida em que, por um lado, define o futuro posicionamento estratégico da cidade e, por outro, transformam a estratégia em acções espaciais concretas, que, cirurgicamente, seleccionam as linhas de acção prioritárias para o sucesso da estratégia. Assim, a definição e hierarquização das linhas de acção é um dos passos mais importantes na elaboração deste instrumento.

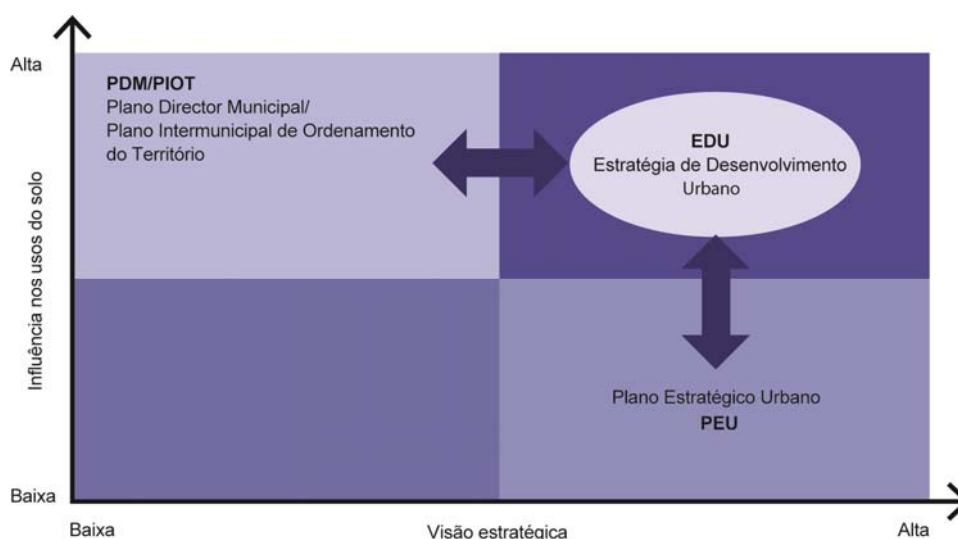


Figura 3.9 – Ferramentas da estratégia urbana espanhola e a necessidade de convergência entre instrumentos

Fonte – adaptado de Seisdedos (2008:17)

Este plano tem uma abordagem holística, na medida em que, para satisfazer as necessidades identificadas no estudo exaustivo da situação actual, conjuga campos tão diversos como as políticas sociais, dinamização cultural e comercial, mobilidade e acessibilidade e, evidentemente, no ordenamento do espaço urbano, que é o palco onde tudo acontece. As acções de ordenamento urbano são especialmente direccionadas para projectos estruturantes, isto é, suficientemente integrados com a realidade e a estratégia, que produza efeitos que vão mais além do seu espaço físico. Pelas palavras de Seisdedos (2008:18):

“La EDU resuelve al viejo problema de los árboles y el bosque: tiene carácter global pero, al mismo tiempo, define de manera concreta los proyectos sobre los que se va a articular el día a día de la acción del gobierno municipal.”

Resumindo, as vantagens do EDU são duas:

1. Através do EDU, elaborado de forma visual, gráfica e compreensível, a cidade sabe concretamente para onde se dirige, de forma concreta e estruturada;
2. O EDU acaba por se tornar um instrumento director não só do ordenamento urbano, mas das políticas municipais, fornecendo o esqueleto necessário para a coordenação das acções dos campos mais diversos. O facto de este instrumento ser um documento que espelha a visão holística do município e planifica a sua concretização de forma sistemática e gráfica, torna-o uma ferramenta de comunicação básica com os cidadãos e investidores.

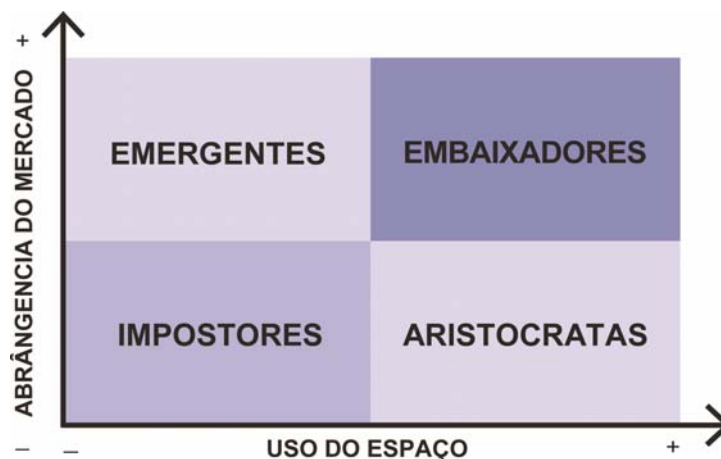
Mateo e Seisdedos (2010) - Avaliação da intensidade de uso do lugar de origem em marcas de produtos e serviços e gestão do efeito ‘country of origin’⁶³ (COO)

Mateo e Seisdedos (2010) propõe uma ferramenta analítica denominada *brand-territory matrix*, elaborada com o objectivo de gerir o equilíbrio entre duas forças, de modo a reforçar as marcas de produtos e, por outro lado, corrigir políticas que possam prejudicar este equilíbrio em apenas três passos:

1. Fazer uma lista das marcas comerciais com sede no lugar em questão;
2. Aplicar a *brand-territory matrix*;
3. Analisar as diferentes políticas para cada grupo.

Como qualquer matriz, esta ferramenta possui dois eixos: o eixo horizontal, onde se quantifica a intensidade de uso do lugar de origem; e o eixo vertical, onde se mede a abrangência de mercado de cada marca de produto ou serviço (ver Figura 3.10).

⁶³ Expressão utilizada para indicar o efeito ‘país de origem’

Figura 3.10 – *Brand Territory Matrix*

Fonte: adaptado de Mateo e Seisdedos (2010:7)

Assim, é possível compreender a importância quantitativa e qualitativa da marca para o lugar de origem, bem como o impacto que essa marca tem no mercado global e, portanto, o potencial interesse que haverá, tanto da parte do produto como do Lugar, em redireccionar as suas políticas.

Uma marca que esteja no quadrante com ambos os valores mais baixos, é denominada “*impostor brand*”. Estas marcas cobrem um segmento de mercado restrito, por vezes associado a bens de luxo e que, por qualquer razão, não consideram positivo associar a sua marca ao local de origem, chegando mesmo a escolher nomes noutras línguas, ou ambíguos (por exemplo, a marca de roupa de alta qualidade denominada ‘Loewe’, apesar de ser espanhola). Estas marcas vêem o seu local de origem como um obstáculo ao seu crescimento. Nestes casos, deve ser promovida uma negociação que a faça passar para uma ‘*aristocratic brand*’, se não para uma ‘*ambassador brand*’, através de políticas de atracção de investimento em sectores de interesse e promoção da criação de nichos de mercado. Todas estas medidas devem sempre ser integradas numa estratégia adequada para alterar a percepção negativa que o sector de mercado possa ter sobre o lugar em questão.

Uma marca cuja abrangência de mercado é elevada, mas não se esforça, ou até evita divulgar o seu lugar de origem é denominada ‘*emergind brand*’. Estas marcas, por um lado, costumam pertencer a sectores que não são tradição local, e por outro, possuem um grau de inovação e ambição de alcançar mercados mais alargados. Estas marcas são particularmente interessantes para os lugares de origem, uma vez que alcançam um mercado alargado e potencialmente global. Mateo e Seisdedos (2010) dá como exemplo a marca ‘Zara’, espanhola, original da Coruña, que não procura divulgar o seu local de origem,

assumindo mais uma atitude internacional, ou neutra. Se a negociação com este tipo de marcas para alcançar uma parceria em que, por um lado, as políticas pudessem passar por melhorar as condições de instalação da marca e, por outro, o aumento da divulgação do seu local de origem, de modo a actuar como um agente de promoção do lugar para o sector em questão.

As marcas com uma baixa abrangência de mercado, mas um uso intensivo do local de origem, são denominadas '*aristocratic brands*'. Estas marcas tendem a posicionar-se em sectores tradicionais do Lugar, predominantemente artesanais ou cujo valor é acrescentado pelo carácter tradicional do método utilizado para a sua elaboração. Estes produtos são, geralmente, relacionados com o estereótipo do Lugar, como Paris é para os perfumes, ou Milão o é para a moda. Nestes casos, o objectivo é criar as condições necessárias para a marca em questão alargar a sua abrangência de mercado, podendo vir a tornar-se uma '*ambassador brand*', se tal for de encontro aos objectivos da marca. Um lugar com muitas '*aristocratic brands*' corre o risco de se eclipsar economicamente, especialmente se as marcas incidirem todas no mesmo sector. Tal poderá indicar que as políticas estão demasiado focadas na tradição e não estão a dar espaço para a inovação ou alternativas.

Por fim, uma marca com uma ampla abrangência de mercado e alto nível de utilização do local de origem, é denominada '*ambassador brand*'. Geralmente estão associadas a sectores tradicionais do Lugar e ligados historicamente à economia local, ou até nacional. Estas marcas actuam como representantes orgulhosos da sua origem. Um exemplo referido por Mateo e Seisdedos (2010) é a marca 'IKEA', que, para além de permanentemente nos lembrar a sua origem, até o seu logótipo tem as cores da bandeira sueca. Um país com várias marcas deste tipo pode solicitar apoio para se promover.

A reputação dos lugares e a força das marcas de produtos e serviços estão, de facto, profundamente interligadas e podem ser catalizadoras ou prejudiciais uma à outra. À relação estabelecida entre marca e local de origem chama-se efeito 'país de origem' (COO). Geralmente, conhecendo o local de origem de uma marca, imediatamente são-lhe atribuídos valores que o lugar transmite, o que pode ser positivo ou negativo, já que os consumidores usam como um dos principais critérios para adquirir determinado produto, o seu local de origem (Freire, 2008; Rainisto, 2003:235).

Em resposta à necessidade de alguns países inverterem o seu efeito repulsivo no que respeita à representação do lugar de origem por marcas locais, Freire (2008) descreve um

caso de uma marca portuguesa que, ao ver-se confrontada com a dificuldade de alargar o seu mercado por causa do chamado efeito COO, neste caso sentido de forma negativa.

Esta empresa, 'Ecoterra', estrategicamente, decidiu entrar em primeiro lugar no mercado do Reino Unido, que possui uma marca nacional relacionada com valores como a qualidade e a personalidade das suas marcas. Para além disso, o consumidor, em geral, considera que produtos vendidos nos mercados mais competitivos do mundo terão necessariamente uma qualidade superior. Assim, as vantagens competitivas de Londres foram utilizadas para lançar a marca 'Ecoterra'.

Uma vez conquistado o mercado londrino, a estratégia de inversão do efeito COO implementou-se em dois passos:

1. Uma larga campanha publicitária de divulgação, através da imprensa portuguesa, do caso de sucesso de uma pequena empresa local que conseguiu vender o seu produto nas lojas mais reconhecidas de Londres. Este passo foi essencial para divulgar a marca e preparar o segundo passo;
2. Estabelecer contacto com os compradores certos. A partir do momento em que a marca 'Ecoterra' foi conhecida pela sua internacionalização e qualidade inerente, utilizou-se o chamado efeito 'país de venda' (COS), isto é, os donos das melhores lojas *gourmet* aceitaram facilmente o produto e passaram a divulgá-lo orgulhosamente como um produto de qualidade internacional vendido no mercado local.

Posteriormente, já com a marca fortemente implantada no mercado local e internacional, as exportações tornaram-se mais fáceis, sendo o produto associado ao COS, transformando assim uma '*impostor brand*' numa '*ambassador brand*'.

3.5 O PAPEL DA PARTICIPAÇÃO PÚBLICA

A gestão de lugares pela Administração Central e Local tem vindo a tornar-se cada vez mais complexa, pelo que, ultimamente, o estabelecimento de parcerias público-privadas tem vindo a tornar-se cada vez mais comum. Estas parcerias podem ser úteis no sentido de estimular o desenvolvimento local e regional, por aproximar a comunidade (se esta for envolvida no processo) do sector empresarial, e estes dois com a administração pública e por introduzir *know-how* a todo o processo (Rainisto, 2003:235). No entanto, também já se reconhece que estas parcerias não são suficientes, nem satisfatórias para a generalidade da população, uma vez que se centram principalmente na construção de mais infraestruturas (*hardware* urbano), para além de, geralmente, não haver um envolvimento de todos os actores interessados no desenvolvimento do Lugar (decisões '*top-down*'), quando estes

poderiam contribuir com outras soluções para problemas mais próximos da sua realidade, como as condições de vida, segregação espacial, congestionamento de tráfego, degradação ambiental e competitividade do Lugar (decisões '*bottom-up*') (van Gelder, 2008a:3).

Tradicionalmente, num mundo ainda não transformado pelas TIC, um indivíduo comum nascia, crescia, constituía família, trabalhava e vivia na mesma comunidade. Por outro lado, a maioria das empresas cingiam o seu mercado à cidade local e sua envolvente, por vezes criando as infraestruturas sociais necessárias para os seus colaboradores (ex.: escolas, parques infantis, habitação social, etc). O sucesso de uma empresa local era objecto de orgulho cívico. As decisões políticas e territoriais eram tomadas pelos políticos, as decisões económicas e de inovação pelos economistas consultores e a população local era considerada tão só a mão-de-obra e um mercado de consumo que dinamizava a economia. Apesar de se terem verificado evoluções positivas consideráveis ao longo do tempo, o método das tomadas de decisão para o desenvolvimento de um território continua a ser unívoco, '*top-down*' (van Gelder, 2008a:1).

Porém, as referidas evoluções positivas, sociais e a nível da evolução das TIC, foram tornando a população cada vez mais ciente e crítica quanto às tomadas de decisão, para além de, através das cada vez melhores qualificações da classe média, tornar a população parte da máquina das instituições que tomam as decisões e, assim, mais conscientes do rumo da sociedade. Por outro lado, no âmbito da construção da moldura teórica para o novo paradigma de sociedade que já se instalou, os novos conceitos de 'sociedade reflexiva' e de 'espaço público' procuram implementar uma cultura política aberta a longo prazo, um exame e revisão constante das práticas, à luz das informações novas que chegam permanentemente acerca dessas práticas (Ascher, 2010:33), uma atribuição da responsabilidade concordante com a complexa realidade e um modelo de democracia capaz de construir o novo 'bem comum'. A complexidade da governança e da sociedade de hoje exige o envolvimento de mais parceiros no processo das tomadas de decisão, desta vez não apenas pela administração local e alguns parceiros privados, mas um espectro mais alargado de representantes de toda a sociedade, dos sectores económico, cívico, educacional, cultural, etc. (van Gelder, 2008a:3).

Os lugares tendem a transformar substancialmente o modo tradicional das tomadas de decisão e gestão da implementação das acções, de forma a solucionar os seus problemas cada vez mais complexos de forma inovadora e eficiente. O envolvimento transversal de todos os sectores da sociedade neste novo processo torna a população geral mais activa, integrada e com poderes efectivos tanto na escolha das políticas, serviços públicos, como

na construção dos planos, e implementação das acções. A vantagem desta nova forma de olhar o planeamento urbano é o facto de, por um lado, desenvolver estratégias mais adequadas às necessidades reais da população e para o seu desenvolvimento, de forma sustentável e, por outro, aproximar a população local, criando comunidades cada vez mais unidas, confiantes nas políticas locais e orgulhosas da evolução do seu lugar (van Gelder, 2008a:5).

van Gelder (2008a:2) apelida este procedimento de '*Place 2.0*'. Este é um lugar que assume o papel preponderante da comunidade na construção, modelação e manutenção do território. A transformação dos processos de tomada de decisão não é apenas necessária, como é inevitável, uma vez que a própria evolução que se sente, no que respeita à qualificação e à consciência cívica da população, tem vindo a gerar um maior escrutínio, crítica e reacção, para além da visível vontade de participar em referendos, consultas e discussões públicas, pelo menos em alguns países europeus. O caso português, apesar de não estar na linha da frente desta transformação, demonstra as mesmas tendências. Também Winfield-Pfefferkorn (2005:8) e Morgan, Pritchard e Pride (2011:16) concordam que um dos principais factores críticos de sucessos de uma estratégia de *branding* é o envolvimento da comunidade em todo o processo de planeamento, implementação e monitorização das medidas. Um forte envolvimento da comunidade no planeamento fortalece o orgulho cívico e a noção de cidadania, promovendo uma sociedade mais feliz, aberta e menos pessimista.

No entanto, foram identificados vários obstáculos para um efectivo envolvimento da população nas tomadas de decisão (Smith, 2011):

- Qual é a expectativa realista de conseguir um envolvimento efectivo da população de cidades cada vez maiores e mais diversas?
- Como é possível sintetizar a diversidade cultural, de idades, geografias e de visões políticas numa base coerente para se construir uma estratégia?
- Será possível estruturar as visões pessoais de uma forma produtiva para o efeito?
- Será possível ultrapassar a apatia aparente da generalidade dos cidadãos, ou a sua utilidade servirá apenas para ouvir e captar as visões das minorias?

Apesar da dificuldade, já por diversas vezes se sentiram os impactos da falta de envolvimento dos cidadãos nas tomadas de decisão, nomeadamente a consequente falta de apoio da comunidade em geral que, por vezes, prefere fazer oposição, impondo barreiras e posteriormente cobrando as promessas políticas (Smith, 2011).

O primeiro factor-chave para esta transformação está ainda pouco desenvolvido, estando relacionado com a forma de comunicação e crítica por parte da população, que é apenas

reactiva, e com a forma como esses protestos são vistos e tidos em conta pelos órgãos decisores. O ponto de viragem acontecerá quando todos os representantes da sociedade, não só participarem activamente nas tomadas de decisão, mas também se co-responsabilizem por elas (van Gelder, 2008a:4; van Gelder e Allan, 2006:13).

O segundo factor-chave está relacionado com o fenómeno da globalização, conjugado com o da desindustrialização, que torna o território, a sua qualidade de vida e a saúde do seu tecido económico, dependentes de uma competição cada vez maior por recursos humanos e económicos, já que se chegou a um ponto em que dificilmente uma cidade, por exemplo, se distingue naturalmente de outra, permitindo uma distribuição relativamente equilibrada da localização das linhas de produção dos vários produtos e serviços (van Gelder, 2008c:1; van Gelder e Allan; 2006:6). Assim, a co-responsabilização de todos os sectores da sociedade tem o ónus acrescido de manter e aumentar o investimento e as actividades económicas do Lugar, de modo a poder satisfazer as necessidades de qualidade de vida da população (através de estratégias de *branding* aplicadas a lugares), sob pena de perda de competitividade do território e consequente desertificação do tecido social e económico (van Gelder, 2008a:4).

Na maioria dos casos de sucesso de um processo de *branding* de Lugar, podemos encontrar um forte envolvimento dos diversos actores de planeamento ao longo de todo o processo de transformação urbana, o que, por si só, forma uma aliança entre os sectores público e privado, que muitas vezes funcionam em contra-ciclo, dificultando a implementação das estratégias. Por outro lado, o envolvimento activo da população tem provado ser extremamente positivo, na medida em que os habitantes, juntamente com os órgãos de comunicação social, se tornam os principais “embaixadores da marca” (Jansson e Power, 2006:28; Morgan, Pritchard e Pride, 2011:16). De facto, o único meio eficiente e verdadeiramente económico de divulgação de uma marca de Lugar são as pessoas. Para que tal aconteça, a marca deverá ser transmitida como um ‘*kit do viajante*’, a que apenas uma audiência limitada terá acesso, preparando-a para divulgar a marca por todo o mundo, vezes sem conta, simplesmente porque é a sua vontade, consequência de a sua curiosidade pelo Lugar ter sido despertada e a experiência ter sido única (Anholt, 2006b:104).

Esta nova forma de planear e gerir o território introduz novas formas de trabalho em grupo e de estabelecimento de parcerias difíceis, entre actores fundamentais mas, na maioria das vezes, com visões antagónicas ou posições competitivas.

Uma das formas cada vez mais desenvolvidas e que tem sido bem acolhida, é a participação através de ferramentas digitais, que já cobrem um largo espectro da população, em número e em diversidade. A vantagem deste formato de participação é o seu grande potencial para vir a ser uma das ferramentas-chave do planeamento, já que convidam as pessoas a participar na estratégia, numa fase, para posteriormente também poderem exprimir o *feedback* da sua implementação. A utilização deste tipo de ferramentas proporcionam também uma maior transparência, levando consequentemente a uma crescente confiança, apoio e conhecimento dos projectos, uma vez que a participação digital promove uma maior compreensão da relação entre as contribuições da comunidade e o produto final (Smith, 2011).

Smith (2011) apresenta as seguintes vantagens que se obtêm na utilização de ferramentas digitais (web 2.0):

- Melhor representação** – a conveniência da participação digital proporciona uma participação mais alargada, podendo mesmo ser adaptada para promover uma maior participação de sectores da sociedade geralmente menos representados;
- Eficiência e baixo custo** – a flexibilidade destas ferramentas permite alargar a escala de população-alvo sem ter com isso alterações significativas de custo;
- Partilha** – os formatos digitais têm a vantagem de poder ser partilhados em websites, através de e-mail, e redes sociais, o que permite uma divulgação, consciencialização e encorajamento da sociedade superior às ferramentas convencionais;
- Transparência** – o aumento da amplitude de população participativa e a facilidade de coordenação e análise do seu *feedback* permite retirar conclusões bastante rigorosas e próximas da opinião geral, que será utilizada para estruturar a estratégia, o que leva a uma maior confiança e apoio da comunidade nas tomadas de decisão.

A equipa autora da estratégia alarga-se a todos os sectores da população, com representantes de toda a sociedade; por isso, o que é central neste processo é a criação de uma visão comum para o futuro do Lugar (Anholt, 2005c:225). O governo dá assim lugar à governança urbana, entendendo-a como um sistema de dispositivos e metodologias de acção que associa às instituições, representantes da sociedade civil para elaborar e realizar as políticas e decisões públicas. Esta transformação dá origem a um enriquecimento da democracia representativa, através dos novos processos de consulta e de tomada de decisão (Ascher, 2010:94).

Morgan, Pritchard e Pride (2011:17) expõe algumas questões-chave que devem ser postas à equipa, cabendo a ela a discussão, as decisões e responsabilidade por elas, tais como:

- Como se deve gerir as tradições, culturas, inovações, ambiente e qualidades humanas, de forma a direccionar o desenvolvimento para o futuro desejado?
- Que tipo de sociedade desejam para o futuro (governantes, actores, comunidades), a nível de governança, qualidade de vida, trabalho, investimento, turismo, etc?
- Em que ambiente gostariam de viver e qual a importância que dão, na construção desse ambiente, à justiça social, direitos humanos, valores, família, cultura, educação e imigração, contribuindo simultaneamente para o grau de desenvolvimento desejado?
- Como conciliar necessidades incompatíveis, ou em confronto, pressões e desejos, construindo assim uma plataforma consensual de diálogo?

3.6 O **BRANDING** DE LUGAR EM TEMPOS DE RECESSÃO

A definição de recessão (Wikipedia, 2011), no sentido económico do termo, é uma contracção do ciclo de volume de negócios, que se reflecte geralmente numa desaceleração da actividade económica. Os efeitos costumam ser transversais à sociedade, partindo de uma redução nos níveis de produção, do Produto Interno Bruto (PIB), do emprego, do investimento, da capacidade de produção das grandes empresas, da viabilidade das actividades imobiliárias, do lucro e da inflação. A opinião de alguns economistas é a de que as recessões e até as depressões são meras ferramentas de purga dos sistemas económicos, que por qualquer razão saíram do controlo (Krugman e Leonard, 2008).

Do ponto de vista do *marketing*, Kompella (2002) define recessão como um período de conflito económico, caracterizado pela focalização nos valores, um período em que o carácter das marcas é testado.

Por muito variadas que sejam as opiniões sobre recessão, o certo é que são épocas de transição de valores e paradigmas. No caso concreto dos últimos anos, esta é uma fase em que a transição de paradigma social e económico pode levar à reinvenção dos modos de viver e de trabalhar (Morgan, Pritchard e Pride, 2011:10-11; Monrabal, 2010:2).

É sabido que a existência de excedente, um mercado potencial alargado e bons canais de distribuição acontecem apenas em períodos de crescimento económico. Quando se verifica uma retracção económica, a influência e o valor das marcas decaem.

No caso de uma recessão, não há qualquer política, investimento, campanha inovadora de promoção, infra-estruturas impressionantes ou alta tecnologia que mantenham ou aumentem a competitividade de um país/lugar em dificuldades. Só a população local, genuinamente envolvida, motivada e crente dos valores e ideais do Lugar, criará uma

relação emocional com a identidade do Lugar e encarará como uma missão criar o melhor, mais abrangente e mais cativante *branding*, certos que o lugar em questão cumprirá o que promete e, possivelmente, irá ainda mais além (Phan, 2002).

Sendo o processo de *branding* de Lugar um processo contínuo, van Gelder (2008b:1) identifica as épocas de crise como aquelas em que surge uma maior necessidade de o aplicar. No entanto, é preciso ter em consideração que, apesar da necessidade e percepção da fragilidade da sua própria marca, não é totalmente apropriado que esse lugar inicie uma estratégia de *branding*, uma vez que as marcas de Lugar têm a particularidade de existir e de se construírem naturalmente, ao longo do tempo, e a de serem mais estáveis do que parece. Para além deste factor, o processo de *branding* de Lugar é destinado a obter resultados a médio ou longo prazo, sendo por vezes necessários vários anos para obter uma marca forte. Por último, o autor refere que não será o *branding* de Lugar que solucionará qualquer crise, uma vez que em tempos difíceis é necessário concentrar as energias na pronta implementação de medidas e acções efectivas, as quais não surgem no princípio do processo de *branding* de Lugar. Por esta razão, a não ser que esse processo já tenha sido iniciado e esteja avançado, não pode fazer mais do que contextualizar os problemas na realidade local e assim aproveitar as características mais fortes da marca para mitigar os efeitos da crise.

No que se refere a lugares já com uma marca definida e um processo de *branding* avançado, a única visão construtiva em tempos de recessão tem de ser uma visão positiva e pró-activa, encontrando e aproveitando ao máximo as vantagens que uma recessão, por pior que pareça, proporciona. Em épocas em que a tendência é para desinvestir na promoção das marcas, Baxter (2009:1-2) considera que se deve actuar em contra-ciclo, mantendo o ritmo do investimento em *marketing*, ou a prossecução de uma estratégia de *branding*, até à retoma, altura em que a marca naturalmente se encontrará melhor posicionada, dada a falta de divulgação e até redução de uma parte da concorrência. Esta estratégia permite que a marca “ganhe espaço” no mercado e que, no fim da recessão, esteja ainda em melhores condições do que no início da crise.

Em primeiro lugar, é necessário compreender que as recessões pressionam a mudanças drásticas no panorama económico e que, por isso, a ‘resiliência’ das marcas é um factor chave para a sua sobrevivência, principalmente em relação aos lugares. Num período em que o consumo se torna mais selectivo e a produção diminui, as marcas de Lugar são obrigadas a rever os seus valores e a sua correspondência com a qualidade que estão de facto a oferecer. Mesmo que a população sinta uma forte ligação a determinado lugar, a sua

lealdade nestas alturas é testada. Esta reflexão nos valores constitui uma oportunidade para definir processos de *branding* e produção mais efectivos, com menos custos. Por outro lado, estes períodos são também propícios para avaliar a qualidade de divulgação da marca de Lugar e onde é que se podem encontrar elos fracos na cadeia. Pode também ser altura de explorar novos canais de divulgação que, com menos custos, cheguem a um maior número de pessoas (Kompella, 2002).

Em épocas de insegurança da parte da população, a marca de Lugar tem de apostar em assegurar a sua qualidade, de forma a aumentar a confiança e a lealdade em relação ao Lugar. Assim, a persistência, o reforço dos valores e da qualidade dos espaços e serviços prestados, autenticidade e a equidade da marca são factores fundamentais para a sua sobrevivência (Kompella, 2002; Baxter, 2009:2).

Se de facto a reformulação estratégica da marca levou a novos processos e redução de custos, pode-se chegar a um equilíbrio que traga mais-valias tanto para o Lugar como para a população, baixando permanentemente os preços dos produtos locais, ou adicionando-lhe algum valor. Esta atitude é diferente de promoções e descontos, que são temporários e de outra natureza (Kompella, 2002).

Baxter (2009:2) apresenta algumas sugestões para uma qualquer marca sobreviver a uma recessão:

- Manter-se focada nos seus objectivos a longo termo. O desvio da estratégia de branding levada por campanhas de emergência, geralmente levam a um aparente e curto cash-flow mas, em contrapartida, pode-se perder a lealdade de grande parte o seu mercado alvo.
- Manter, ou até aumentar o orçamento destinado à prossecução de uma estratégia de branding. Enquanto a maioria das marcas se contrai e desiste de fortes estratégias de divulgação, as marcas sobreviventes vão aumentando ainda mais a sua presença no mercado, através de ferramentas de branding, para a gestão da marca (Monrabal, 2010; Baxter, 2009).
- Autenticidade. É muito importante manter e até reforçar o esforço para manter a presença e divulgação da marca da forma mais autêntica possível, isto é, que a promessa seja consistente com a opinião do consumidor.
- Ir mais além da publicidade. Como já referido, uma estratégia de branding é muito mais do que a parte visível da comunicação, é um processo que procura responder a todas as necessidades e desejos do consumidor. Como tal, qualquer alteração na estratégia de gestão da marca afectará de alguma forma a relação com o consumidor, pelo que essas alterações devem ser conscientes e positivas.
- Cumprir a promessa. Uma vez que os tempos de recessão são tempos de necessidade, em que as pessoas reavaliam as suas prioridades, o seu consumo torna-se substancialmente mais selectivo.

Monrabal (2010:1) vê a crise, em termos gerais, como um período de grandes ameaças e, simultaneamente, de grandes oportunidades, resultando assim em benefícios e prejuízos decorrentes da instabilidade e impossibilidade de controlar os mercados. Apesar desta falta de controlo, há um factor possível de controlar, até certo ponto, que é a reputação da marca. O autor considera que, sendo a marca um investimento a longo prazo, quem já investiu em *branding* e construiu uma marca forte, já amortizou os seus custos, pelo que pode atravessar a época de recessão gozando dos seus benefícios. Por outro lado, quem planeia a amortização dos custos para uma fase posterior ao início do plano de *branding*, também não será afectado a curto prazo, mas o seu efeito afectará posteriormente o seu posicionamento. Por esta razão, Monrabal (2010) defende que utilizar uma estratégia de *branding* é um método poderoso para aumentar a resiliência do território e a melhoria do seu posicionamento, enquanto que os lugares que optam por basear a sua estratégia em campanhas de *marketing* a curto e médio prazo, poderão sair prejudicadas de uma época de crise.

Na escala das cidades, Seisdedos (2008:7) observou o contraste que actualmente existe nos órgãos municipais espanhóis, onde coexiste um esforço tremendo em manter a funcionar uma administração vetusta e pesada, perante a indiferença dos cidadãos e, por outro lado, a vontade de todos, mesmo dos órgãos de administração, de transformar profundamente o sistema de administração local, num sistema mais 'horizontal', ou '*bottom-up*', um inglesismo comumente utilizado. A este difícil equilíbrio, há que acrescentar uma nova dificuldade, surgida desde 2007: o 'desconcerto' perante um mundo que está em mudança acelerada e turbulenta.

Os planos em implementação, de um momento para o outro, deixaram de fazer sentido, a partir de um único acontecimento, que provocou o desmoronar toda a base estratégica de desenvolvimento das cidades e do mundo: 15 de Setembro de 2007, o dia da queda da empresa 'Lehman Brothers' (Seisdedos, 2008:8). Este dia ficou marcado como o início da presente crise que o mundo atravessa e, conseqüentemente, o fim da era dos grandes projectos para promoção das cidades, como cidades temáticas, eco-bairros, eco-cidades, museus, centros temáticos, presença em mega-eventos de impacto global, candidaturas milionárias a eventos culturais ou desportivos, equipamentos culturais de dimensão global, na tentativa de repetir o 'efeito Bilbao' (Rybczynski, 2002), ou centros de congressos de alta capacidade. Seisdedos (2008:8) chama a este tipo de projectos "elefantes brancos", no sentido figurado mais directo, de presente envenenado, em que aquilo que aparenta um

salto evolutivo e lucrativo, acaba por ter um custo de manutenção superior aos benefícios, proporcionando ao seu proprietário nada mais do que um enorme problema.

Os projectos que eram vistos com entusiasmo pelos cidadãos, são agora vistos com desconfiança e até com uma carga crítica, questionando-se o que é que estes projectos-estrela lhes podem trazer de benefícios, enquanto cidadãos, num enquadramento como este.

Este desconforto coloca um dilema às políticas de desenvolvimento das cidades espanholas: avançar com os programas em curso, prometidos e apoiados pelos cidadãos, ou voltar atrás nas decisões, enquanto é tempo (Seisdedos, 2008:9)?

Este desconcerto, por falta de acções decisivas e de estratégia, pode levar a um corte brusco nos investimentos que estavam em curso até aí e que são fundamentais para o desenvolvimento e competitividade urbana. Várias soluções são apontadas, desde a aposta na cultura enquanto elemento catalizador do sentimento de identidade, para promover uma maior participação e envolvimento das comunidades locais na gestão das cidades e nas tomadas de decisão estratégicas, como é o caso de Budapeste (Coca-Stefaniak, 2011:330); ou visões complementares, mas mais centradas na retenção de pessoas e investimento, do que na atracção, que é o assunto mais abordado.

Seisdedos (2008:9), descreve que, até 2007, a realidade do desenvolvimento das cidades espanholas era pautada pelo urbanismo, motor económico e financeiro dos municípios, apesar dos sinais evidentes de inviabilidade do sistema e redes de alta velocidade, tudo isto envolto em políticas de diplomacia pública urbana, de *city marketing*, de promoção económica e de investimentos promovidos por empresas públicas da esfera municipal. Toda esta realidade pode, até certo ponto, fazer um estreito paralelo com a realidade portuguesa. O caso espanhol é, no entanto, mais agressivo, na medida em que Seisdedos (2008:10) afirma que, até 2007, a maior parte das cidades espanholas centravam-se em vender projectos atractivos e ambiciosos, negligenciando um modelo de desenvolvimento coerente da cidade. Sobre esta incoerência entre estratégia de desenvolvimento e desenvolvimento urbano, somavam-se cegamente outras estratégias de turismo, comércio e de sociedade de informação, que por vezes chegavam a entrar em conflito umas com as outras. O resultado mostrou-se um dia em que, parecendo acordar para a realidade do país, subitamente surgiram disseminadas cidades-fantasma que se transformavam em hipotecas gigantescas.

Em consequência do choque sofrido nestes últimos anos, os cidadãos espanhóis procuram um modelo menos ambicioso, menos megalómano e mais soluções para os problemas

nacionais, mas também a nível local. Perante esta mudança de valores e enquadramento, Seisdedos (2008:10) defende que é importante estabelecer um modelo que estabeleça quem serão os novos líderes e paradigmas que responderão às expectativas dos cidadãos.

Seisdedos (2008:11) denomina os princípios que regiam as políticas urbanas antes da crise, de modelo ‘masculino’, na medida em que se baseava na justa ambição de promover as cidades através de ‘projectos-estrela’ voltados para o exterior e divulgados global e massivamente. Em contraponto, este autor considera que o novo modelo deverá ser mais ‘feminino’, baseado na ética do cuidado, através de políticas menos agressivas e ambiciosas, mas mais protectoras e sensíveis às diferentes necessidades, dando maior ênfase a políticas sociais, orientadas para o ‘interior’ (ver tabela 3.3). Esta proposta de modelo contrasta com a anterior, na medida em que a noção de justiça ‘masculina’ procede da premissa da igualdade, enquanto que a ‘feminina’ procede da premissa de não causar dano a ninguém. Esta diferença toma forma quando a imparcialidade ‘masculina’ exige um poder de abstracção da individualidade do destinatário, suas necessidades e desejos, enquanto que o modelo “feminino” considera cada caso como único, procurando ter em conta o enquadramento e obter tanta informação quanto possível, considerando a inerente diversidade da cidadania, já que considera que aplicar os mesmos princípios em diferentes circunstâncias pode gerar injustiça.

Tabela 3.3 – Modelos de desenho de estratégias urbanas

	Modelo em crise	Modelo emergente
Data	2007	2011
Estereótipo	masculino	feminino
Ética	da justiça	do cuidado
Objectivo	pôr no mapa	proteger
Palavra-chave	ambição	proximidade
Ênfase	projecto-estrela	políticas sociais
Âmbito	<i>hardware</i> urbano	<i>software</i> urbano
Orientação	Externa	interna
Comunicação	Massiva	segmentada
Foco	Globalização	diversidade

Fonte: adaptado de Seisdedos (2008:11)

Se esta mudança de paradigma se der, os responsáveis municipais deverão promover um diálogo real com cada cidadão. A ideia de administração pública como agente activo e

cidadão como agente dependente e passivo deve ser ultrapassada. Cada cidadão tem de passar a ter um rosto, uma voz, uma individualidade (Seisdedos, 2008:13).

Seisdedos (2008:14-16) identifica cinco tendências de reacção de algumas cidades espanholas que já assumiram a mudança de paradigma:

1. Não se abandonar à nostalgia ou melancolia e assumir o quanto antes que houve uma mudança drástica nas necessidades dos cidadãos;
2. Estabelecer uma rigorosa monitorização das necessidades dos cidadão e uma comparação com as cidades concorrentes ou que lhes servem de referência – este ponto é especialmente importante, uma vez que a atenta análise e conhecimento das cidades sobre a percepção, importância declarada e causal e nível de satisfação dos cidadãos com as políticas em curso é uma ferramenta fundamental para um redireccionamento das políticas urbanas, anteriormente associadas a campanhas soltas de *marketing* e imobiliário, para um planeamento urbano integrando estratégias de *branding* direccionadas para uma ‘gestão reputacional’ das cidades;
3. Alterar as políticas de acordo com o novo paradigma – desviando os recursos dos investimentos em ‘*hardware* urbano’, para políticas apoiadas em ‘*software* urbano’, que se podem definir em dois grupos: o de tipo social e assistencial, focado na reciclagem profissional dos cidadãos, políticas activas de emprego a nível local, etc., tornando-as visíveis; e o das políticas orientadas para melhorar a competitividade da cidade, alimentando o tecido empresarial existente, estimulando a criação de novas empresas, atraindo investimentos em *clusters* específicos (Winfield-Pfefferkorn, 2005:14). Para levar a cabo este tipo de políticas de orçamento limitado, é necessário estabelecer parcerias com as organizações locais ‘embaixadoras’ da cidade. Diferenciando-se do tradicional *marketing* territorial, baseado em acções massivas, estas acções estão mais focadas na diplomacia pública urbana e na integração e criação de redes de alianças estratégicas;
4. As TIC e o *marketing* digital enquanto aliados estratégicos - O novo *branding* é focado na gestão dos intangíveis, da reputação e das estratégias de comunicação e relações entre os diferentes agentes. A individualização extrema deste novo modelo exige um cuidado intensivo na área dos recursos humanos e nas TIC;
5. Trabalhar desde já as mudanças políticas necessárias (Seisdedos, 2008:14-16).

3.7 SÍNTESE

A importância da integração do *branding* no sistema de gestão territorial foi acentuada pelo actual quadro económico e financeiro, a par das evoluções sociais e das TIC, que tornaram a população mais ciente do rumo da sociedade e crítica quanto às tomadas de decisão. O processo de *branding* de lugares é uma resposta aos novos requisitos, caracterizando-se pelo reforço dos valores, da qualidade dos espaços e serviços, da autenticidade e equidade da marca, procurando garantir a transparência dos processos e a participação activa de todos os sectores da população, tornando-os agentes-chave e ‘embaixadores’ da marca.

Este capítulo sintetiza os conhecimentos sobre a construção e gestão das marcas de Lugar, apoiando-se na estrutura do processo de *branding* e aprofundando as especificidades da sua aplicação a lugares, no que se refere à definição da equipa, seus princípios e processo. É ainda destacado o papel da participação pública para o *branding* de Lugar, uma vez que este aspecto é determinante para a adaptação ao novo paradigma. De facto, o envolvimento activo da sociedade em geral nos processos de tomada de decisão é o terreno comum entre o *branding* e a gestão territorial, que articulará a nova gestão estratégica urbana e que, por sua vez, trará um novo significado à democracia.

Das visões analisadas, destacam-se as abordagens de Laurensson (2002) e de Rainisto (2003; 2007) à constituição e gestão da equipa; as de Anholt (2005a; 2006c), Kavaratzis (2009), Morgan *et.al* (2011) Mateo e Seisdedos (2010) e Syssner (2010) às componentes e gestão da marca de Lugar; e as de Kavaratzis (2004) e Hankinson (2004; 2007) à componente da comunicação interna e externa. Todos os teóricos, de uma forma geral, abordaram aspectos do processo estratégico, quer em relação às suas componentes, ao modelo a seguir, ou em relação à sua avaliação.

Anholt (2006b:98-99) identifica quatro tipos de abordagem à marca de Lugar:

- Apresentação** – adequada a lugares que ainda não possuem uma comunicação consistente da sua marca, precisando assim de ser ‘apresentados’;
- Direccionamento** – para lugares cuja visibilidade não abrange o segmento de mercado necessário para satisfazer os seus objectivos estratégicos;
- Correcção** – para lugares com uma visibilidade desadequada;
- Aperfeiçoamento** – operação necessária para lugares que transmitem uma percepção negativa.

Sendo o *branding* de Lugar definidor de todo o processo de desenvolvimento urbano, está presente desde a constituição da equipa, passando pela elaboração do modelo estratégico, até à forma de comunicação interna e externa do Lugar.

Equipa

O desenvolvimento de uma marca de Lugar faz parte do processo estratégico, envolvendo necessariamente os mesmos agentes. É fundamental que a equipa seja constituída por todos os sectores e interesses, de forma a garantir que os princípios e objectivos da estratégia são um reflexo da vontade colectiva e que assim se faça uma divulgação mais eficaz e motivada. Laurensson (2002) acrescenta que se deve assegurar uma rede de agentes com o mesmo objectivo, através do diálogo activo entre agentes-chave e o resto da equipa.

A equipa deve ser formada por três grupos e um Núcleo ou Organização de Gestão da Marca (NGM ou OGM): o órgão executivo, o órgão supervisor e a Sociedade.

O órgão executivo é composto pela Administração Pública, uma equipa técnica de desenvolvimento da estratégia, representantes do tecido económico local e da população e uma organização de *branding* dedicada.

O órgão supervisor deve ser constituído por elementos do órgão executivo, da equipa técnica, que formam um grupo independente de acompanhamento e avaliação da estratégia. A proximidade com a realidade exige que se criem as condições necessárias para o envolvimento da população nestas operações.

O Núcleo de Gestão da Marca (NGM) é constituído por uma organização de *branding* dedicada que faça a coordenação das comunicações e pelos agentes-chave dos outros grupos, nomeadamente decisores de topo da Administração Pública e Privada e representantes da Sociedade, como órgãos políticos e directores de departamentos públicos. É ainda necessário assegurar um diálogo constante com o órgão de supervisão para garantir uma coordenação eficaz da execução da estratégia. Este processo exige uma liderança eficaz e uma grande capacidade organizativa.

Uma particularidade da gestão territorial que integre uma estratégia de *branding* de Lugar é a necessidade absoluta de envolvimento de toda a comunidade no processo decisivo (Figura 3.11), à semelhança da construção de uma cultura da marca numa empresa. A tarefa da equipa de gestão da marca é fazer constantes análises estratégicas, a fim de corrigir e melhorar permanentemente a identidade da marca.

A NGM deve garantir duas situações: uma estrutura de governança e de gestão eficaz; e garantir fundos dedicados ao processo, evitando assim desvios políticos e assegurando que se cumpram os objectivos. A sua tarefa será a de participar na implementação, mais concretamente no campo da coordenação e das comunicações, mantendo-se ainda envolvida na execução.

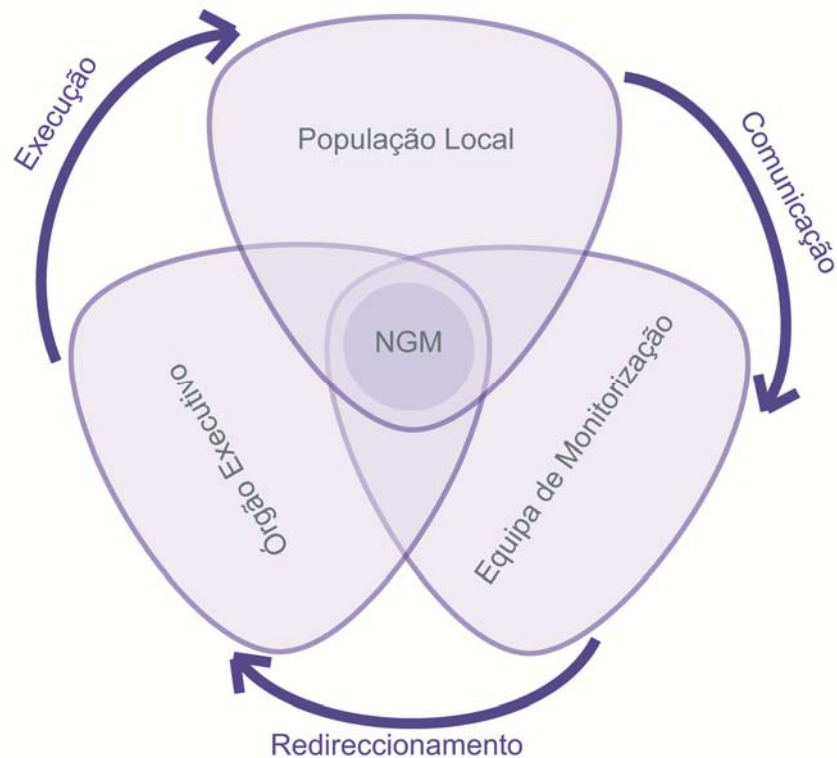


Figura 3.11 - Dinâmica de uma equipa de gestão da marca de Lugar

Fonte: Autor.

Estratégia

As diferentes visões abordadas contribuíram para o aprofundamento das componentes e do processo estratégico.

O processo estratégico é reflexivo e estrutura-se em 5 passos:

1. Análise da Situação Existente;
2. Visão;
3. Estratégia;
4. Implementação;
5. Resultados e auto-análise.

As componentes estratégicas identificadas são o resultado da síntese de algumas teorias, efectuada por Kavaratzis (2009) e que identifica as categorias de abordagem das marcas de Lugar:

Visão e Estratégia – os cenários estabelecidos como o horizonte de objectivos funcionam como orientadores das decisões;

Cultura Interna – a comunicação consistente da marca com a gestão territorial e de acordo com os princípios estratégicos permite um alinhamento de visões entre agentes e população;

Comunidades locais – o envolvimento das comunidades locais na conciliação de interesses permite o estabelecimento de prioridades estratégicas adequadas;

Sinergias – o envolvimento da população e do tecido económico motiva o apoio e suporte dos actores locais;

Infraestruturas – a melhoria das infraestruturas satisfaz as necessidades do território, cumprindo a promessa da marca, aproximando-a da realidade e melhorando a experiência do Lugar;

Paisagem – a aproximação da paisagem e ordenamento do território à imagem de marca contribui para o cumprimento da promessa da marca;

Oportunidades – a criação de oportunidades contribui para otimizar o potencial da marca.

O território exige uma análise qualitativa e quantitativa, sabendo no entanto que nem todos os factores são possíveis de ponderar. A análise da situação existente tem como objectivo fazer um reconhecimento do território e da Sociedade, de modo a conhecer as suas necessidades e as expectativas. Assim, durante esta fase, deve ser elaborada uma análise SWOT que pondere:

1. Reputação da marca;
2. Diversas percepções da marca;
3. Principais audiências-chave para cada sector;
4. Demografia;
5. Situação sócio-económica.

Sendo este um processo contínuo, van Gelder e Allan (2006:15) considera que é necessário avaliar o sucesso das políticas públicas, privadas e cívicas aplicadas até ao momento, assim como a qualidade de interacção entre os agentes-chave e a reputação interna e externa do Lugar. Complementarmente deve-se monitorizar os compromissos por eles assumidos. Uma vez elaborada a análise SWOT, o Núcleo de Gestão da Marca (NGM) inicia o debate, estabelecendo a visão para o futuro da cidade e da sua marca.

Na fase da construção da Visão, discutem-se e ajustam-se os valores e ideias-chave com os representantes da sociedade. A complexidade da marca de Lugar está relacionada com as múltiplas relações que estabelece entre as várias escalas de Lugar em que está inserida, bem como entre os diferentes elementos que a compõem, levando por vezes à transmissão de imagens incompatíveis. É, por isso, de máxima importância a compatibilização de visões e a formação de alianças territoriais e parcerias estratégicas, que se valorizem umas às

outras. A realização de *workshops* ao longo do processo tem o objectivo de promover a coesão e convergência de interesses entre actores, assegurando o seu *feedback* nas várias fases do processo.

Uma Visão estratégica eficaz deve ser o resultado da construção colectiva de um cenário de longo prazo, aspiracional, que contenha as seguintes características:

- Unificador** – através da formulação conjunta dos valores e ideias que direccionem o sentido da acção e do comportamento para com as audiências-chave;
- Conciliador** – através de exercícios de visualização de vários cenários ambicionados pelos diferentes interesses e sua avaliação conjunta. Este factor é fundamental para aqui se iniciar uma relação de confiança, desde que se garanta abertura, compreensão mútua e vontade de partilhar ideias;
- Diferenciador** – a Visão estratégica deve ser o primeiro momento de gestão da marca de Lugar, na medida em que deve reflectir a personalidade e identidade local, através da formulação de um cenário que garanta a optimização dos factores referidos por Lindstedt (2011:42), nomeadamente a capacidade de gestão dos aspectos físicos e sociais do Lugar; a continuidade, ou seja, a manutenção das referências identitárias; o apoio no alcance dos objectivos individuais dos cidadãos; e a distinção, do ponto de vista da valorização e estima do Lugar em relação a todos os outros. Hankinson (2010:309-310) lembra que se devem conciliar cuidadosamente os aspectos da definição da personalidade e identidade, sob pena de se transmitirem visões conflituosas, que são prejudiciais à percepção do Lugar;
- Definidor** – através do posicionamento, aprofundado em Syssner (2010:39-42), na medida em que devem ser definidos os vários limites do Lugar, dependendo das dinâmicas sociais, económicas e políticas presentes, através do posicionamento e ancoragem espacial; e do âmbito de exposição da marca que, segundo Laurensen (2002), inclui a decisão sobre as audiências-chave que se pretende atingir e as condições de utilização da marca de Lugar, para garantir a qualidade e o alcance ambicionado da sua exposição;
- Estruturante** – a Visão deve definir os aspectos essenciais da arquitectura da marca, conforme Hankinson (2010), combinando identidades regionais, municipais e locais, através do estabelecimento de alianças estratégicas, e estabelecendo uma rede de ‘marcas de ataque’ e de ‘marcas de dispersão’, constituídas de forma a estruturarem uma imagem consistente e organizarem as decisões estratégicas, de forma a encontrar um equilíbrio entre a identidade local e a força das marcas dos produtos e serviços de origem local, ao mesmo tempo que se criam as sinergias necessárias;
- Flexível** – deve construir-se uma Visão capaz de se adaptar às dinâmicas sempre que seja necessário, garantindo para isso uma forte relação da imagem com a realidade e a experiência do Lugar, nas suas várias dimensões, conforme explica Hankinson (2004), nomeadamente com os serviços primários, com as infraestruturas da marca, com os *media* e com o consumidor.

Uma vez estabilizada a Visão estratégica para o território e definida a marca de Lugar a gerir, deve ser construída uma programação para alcançar o cenário ambicionado. Rainisto (2003) considera que, em primeiro lugar, deve ser assegurada a satisfação das condições locais, antes de se iniciar a expansão da marca de Lugar, de modo a garantir as bases dos juízos de valor para a atracção de investimento. Nesta fase, devem ser tomadas as decisões que vão estruturar o desenvolvimento do território em prioridades, ou objectivos estratégicos, que serão concretizados através do planeamento de uma rede de projectos e acções, organizados por tempo e recursos. Durante este processo, deve manter-se presente a Visão estabelecida, enquanto promessa da marca.

Kavaratzis (2009:30) considera que o sucesso do *branding* de Lugar e, por conseguinte, do processo estratégico, depende de uma liderança forte e visionária, uma cultura interna orientada para a marca, uma coordenação interdepartamental e alinhamento processual, uma comunicação consistente com a equipa e as audiências-chave e parcerias fortes e compatíveis.

Hankinson (2010) e Laurensen (2002) destacam ainda a questão do financiamento, como um aspecto determinante para a concretização da estratégia preconizada e conclui que, sendo o financiamento público limitado e o privado decorrente de patrocínios demasiado ligados ao sucesso obtido em acções de curto prazo, o financiamento de processos de *branding* deve ser uma actividade independente que vá além das formas convencionais de financiamento, pelo que será necessário encontrar novos modelos de financiamento, como o licenciamento de marcas.

A implementação da estratégia é a fase do cumprimento da promessa da marca e Hankinson (2010) considera uma das fases mais problemáticas, dado o grande investimento humano e físico subjacente e a necessidade de uma gestão eficaz da implementação da estratégia. Seisdedos (2008) propõe um novo instrumento director das políticas municipais, que faz a convergência entre a estratégia, construída com base em processos '*bottom-up*', e a gestão da sua implementação. O objectivo é a criação de um instrumento que defina o futuro posicionamento estratégico do Lugar, ao mesmo tempo que o transforma em acções concretas, sociais, culturais, económicas e espaciais.

O reconhecimento do sucesso das iniciativas é feito através da avaliação constante do impacto da estratégia de *branding* no ordenamento espacial e económico. Desta forma, a dinâmica de implementação da estratégia pode ser ilustrada conforme a figura 3.12:

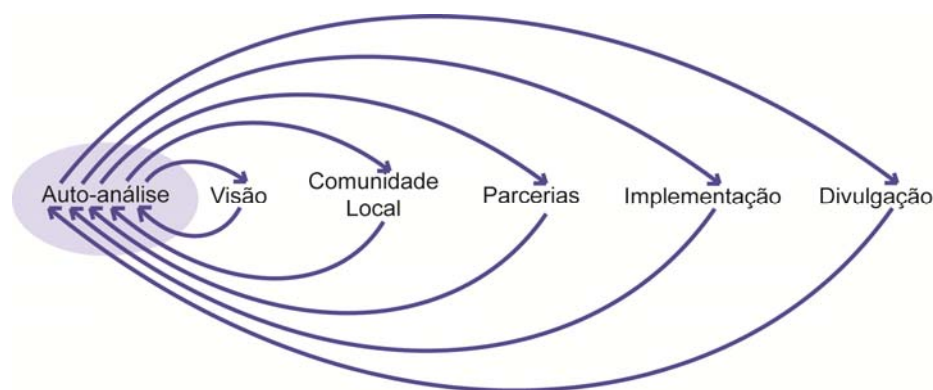


Figura 3.12 – Reflexividade do processo estratégico de *branding* de Lugar

Fonte: Autor.

A equipa de monitorização deve, assim, supervisionar a implementação e o impacto das acções. O objectivo é dotar o processo estratégico de uma capacidade de auto-apreciação e redireccionamento quase imediato da estratégia, de acordo com as dinâmicas, e da equidade da marca. Os factores de análise devem reflectir o mais possível os vários aspectos da experiência do Lugar e da força da sua marca. A transparência de todo o processo garante o gradual aumento da confiança por parte da população e uma maior motivação para o financiamento das acções de gestão territorial e sócio-económica.

Comunicação

A estratégia de *branding* de Lugar manifesta-se em duas direcções: interna e externa. O *branding* interno é focado no fortalecimento de uma identidade própria e do orgulho cívico, enquanto o *branding* externo prende-se mais com a comunicação com o exterior e atracção de investimentos, trabalhadores qualificados e turistas, bem como na afirmação dos produtos e serviços locais no mercado externo.

Por um lado, deve-se assegurar uma comunicação interna que garanta:

- Formação** – é fundamental dotar os agentes das ferramentas físicas e de conhecimento necessárias para o seu envolvimento activo;
- Motivação dos actores e parceiros locais** – é o factor-chave para o sucesso de um processo de *branding* de Lugar. Para isso, Laurensen (2002) refere que é necessário demonstrar as mais-valias resultantes do seu envolvimento;
- Comunicação consistente** – durante todo o processo, deve ser assegurada uma comunicação consistente dos valores e ideias-chave da marca de Lugar, o que se consegue com a formação, motivação e unidade dos agentes;
- Participação activa da população** – é fundamental garantir o envolvimento e o diálogo activo entre os agentes e o resto da equipa, em todas as fases do processo;

Conciliação de interesses – o alinhamento das visões é fundamental, ainda que seja impossível controlar todos os actores. Assim, a abertura ao diálogo e a discussão aberta dos vários cenários apresentados pelos diferentes interesses deve contribuir para estabelecer compromissos alargados, que evitem acções '*off brand*' que possam constituir um obstáculo à implementação da estratégia e, consequentemente, à reputação da marca;

Monitorização – é um momento de expressão das percepções acerca do sucesso e impacto da concretização das opções estratégicas. É também um elemento estimulador da confiança, para além de promover a flexibilidade da estratégia.

Por último, destacam-se as dimensões da experiência do Lugar que influenciam o poder da marca. Anholt (2005a; 2006c), Morgan *et.al* (2011) e PWC e The Partnership for New York City (2011) debruçaram-se sobre os factores-chave para a construção e avaliação de marcas de Lugar, destacando aspectos que são decisivos para a experiência e percepção do Lugar, os quais podem ser agrupados nas seguintes categorias:

Valores – os valores de governança e de sustentabilidade são determinante para as políticas municipais e, consequentemente, reflectem-se na experiência do Lugar e na formação de juízos de valor sobre a sua imagem;

Capital intelectual e de inovação – este factor garante um ambiente propício à inovação e dinâmica cultural, para além de providenciar o capital social necessário para o investimento no sector da Investigação e Desenvolvimento (I&D);

Aspectos físicos – os factores relacionados com o património, a qualidade de vida e das infra-estruturas fortalecem a relação da população com o Lugar, estimulam o orgulho cívico e as referências identitárias e revela preocupações ambientais e paisagísticas, que se reflectem na qualidade de vida;

Estilo de vida – factores relacionados com as dinâmicas da vida urbana, a demografia, a diversidade e qualidade da oferta cultural;

Potencial económico – este factor reflecte a atractividade do Lugar em relação ao investimento externo, bem como ao empreendedorismo;

Custos – este factor destaca os aspectos relacionados com o custo de vida como determinantes na experiência do Lugar;

Relações humanas – aspectos como a segurança, a hospitalidade, a tolerância social, a abertura de espírito à diversidade e inovação são fundamentais para a experiência do Lugar;

Visibilidade – a qualidade da actividade turística, e o efeito COO, das marcas de produtos e serviços de origem local são potentes 'embaixadores da marca' e determinantes para formar uma percepção do Lugar.

Recomendações

Apesar dos recentes desenvolvimentos, identificaram-se ainda vários obstáculos para um envolvimento efectivo da população nas tomadas de decisão, como a dificuldade de

conjugar uma cada vez maior diversidade cultural, de idades, geografias e de visões políticas. Considera-se que é necessário, mais do que o envolvimento da população, uma co-responsabilização das tomadas de decisão, de modo a melhor satisfazer as necessidades de qualidade de vida da população, para além de melhorar a percepção global do Lugar, o que o torna mais competitivo.

Por fim, Baxter (2009) e Seisdedos (2008) apontam que, para promover a mudança é importante tomar os seguintes passos:

- Assumir a mudança nas necessidades dos cidadãos;
- Manter o foco nos objectivos a longo termo;
- Manter, ou até aumentar o orçamento para a prossecução de uma estratégia de branding de Lugar;
- Manter a autenticidade em todas as fases do processo;
- Estabelecer uma rigorosa monitorização das necessidades dos cidadão e uma comparação com as outras cidades;
- Ir mais além da publicidade, procurando responder às aspirações da sociedade;
- Alterar as políticas de acordo com o novo paradigma, desviando os recursos dos investimentos em '*hardware urbano*', para políticas apoiadas em '*software urbano*'⁶⁴;
- Utilizar as TIC e o marketing digital enquanto aliados estratégicos;
- Trabalhar desde já as mudanças políticas necessárias;
- Cumprir a promessa da marca.

64 Ver ponto 3.5

4. O CASO DE ODIVELAS

La grandeur d'un métier est peut-être, avant tout, d'unir des hommes: il n'est qu'un luxe véritable, et c'est celui des relations humaines.

Saint-Exupéry, 1939:25

4.1 NOTA INTRODUTÓRIA

O presente capítulo tem por objectivo a compreensão das condições necessárias para a integração do *branding* de lugares no processo estratégico do município de Odivelas.

Para tal, apresenta-se, em primeiro lugar, uma breve descrição do seu enquadramento territorial e social. A metodologia utilizada para o caso de estudo é descrita, discriminando-se as principais fases do trabalho de investigação, nomeadamente a selecção e recolha de informação, que se realizou através de entrevistas aprofundadas a especialistas e de uma sessão de *brainstorming*, e a análise categorial das narrativas, com o objectivo de conhecer os factores que, do ponto de vista dos interlocutores, são determinantes para se conseguir implementar um processo de *branding* de Lugar.

De seguida, apresenta-se o modelo de entrevista e descrevem-se as problemáticas e dimensões de análise. Descrevem-se ainda as inferências resultantes, bem como as respectivas soluções sugeridas e discutidas pelos informadores.

Por último, apresenta-se e descreve-se o diagrama ilustrativo das relações estabelecidas pelas categorias de análise.

4.2 ENQUADRAMENTO DO CASO DE ESTUDO

O concelho de Odivelas localiza-se na Área Metropolitana de Lisboa (AML), fazendo fronteira com os concelhos de Lisboa, Loures, Sintra e Amadora (ver Figura 4.1). É o concelho mais novo da AML, tendo sido criado pelo Decreto-Lei nº 84/98, de 14 de Dezembro (Correia, 2004).

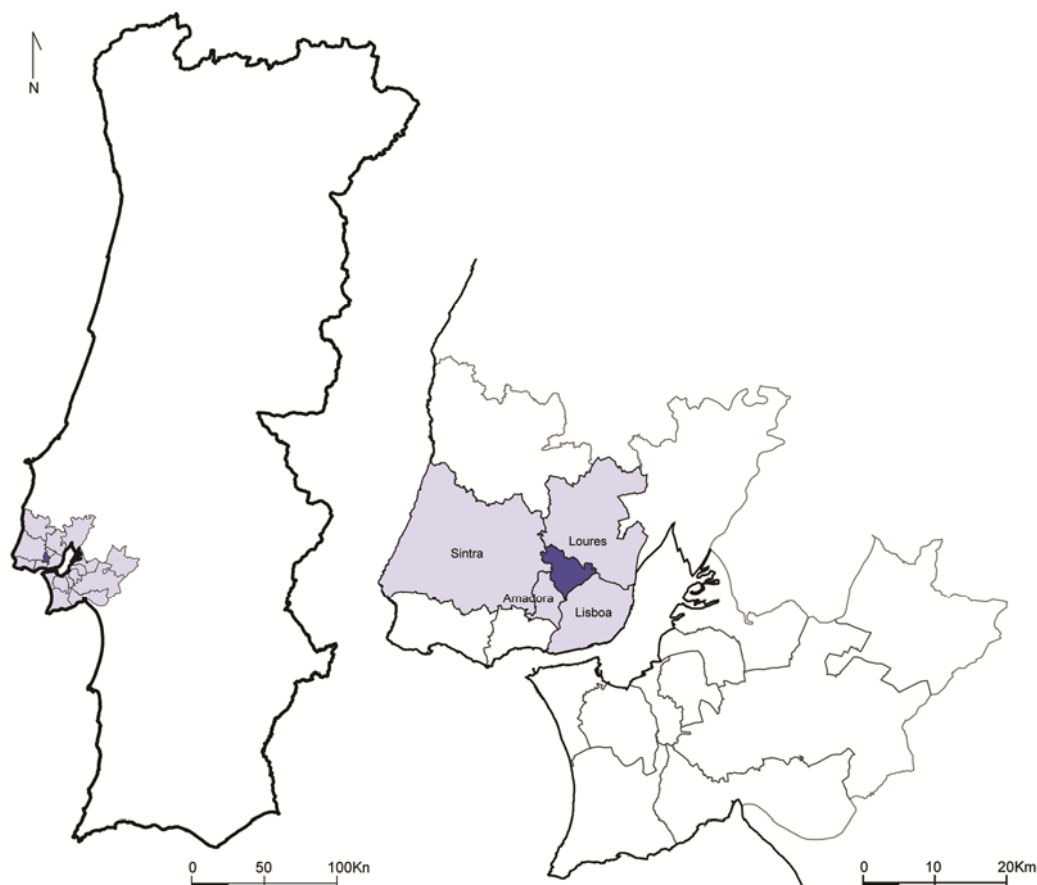


Figura 4.1 – Localização do concelho de Odivelas no país e na área metropolitana de Lisboa.

Fonte: Autor, segundo IGP, 2012

A AML é um território urbano formado pela capital de Portugal, Lisboa, e os concelhos que, em conjunto, formam uma rede metropolitana. Engloba os concelhos de Alcochete, Almada, Amadora, Barreiro, Cascais, Lisboa, Loures, Mafra, Moita, Montijo, Odivelas, Oeiras, Palmela, Sesimbra, Setúbal, Seixal, Sintra e Vila Franca de Xira, o que perfaz cerca de 3,3% do território nacional. Esta região é a mais dinâmica do ponto de vista sócio-económico, representando, em 2012, 26,73% da população residente do país, cerca de 25% da população activa, 30% das empresas nacionais e 33% do emprego, contribuindo com mais de 36% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (AML, 2012).

A divisão do concelho de Loures, com a subtracção das freguesias de Caneças, Póvoa de Sto. Adrião, Pontinha, Famões, Ramada, Olival Basto e Odivelas (ver Figura 4.2), deu origem ao concelho de Odivelas que, com uma área de 26,54 Km², era o segundo menor município da AML e o terceiro com maior densidade populacional em 2011. Estes valores estão relacionados com a sua dimensão e carácter urbano. De facto, os dois concelhos que o ultrapassavam em densidade populacional, em 2011, eram a Amadora e Lisboa.



Figura 4.2 – Freguesias do concelho de Odivelas e confrontações com as freguesias dos concelhos limítrofes

Fonte: Autor, segundo IGP, 2012

O crescimento populacional do concelho fez-se sobretudo a partir da década de 1950, com o processo de industrialização e o consequente êxodo rural para novos núcleos de habitação social nos concelhos próximos das grandes cidades. Na década de 1970, o concelho apresentou um aumento mais acentuado, relacionado com a proliferação de áreas urbanas de génese ilegal (Correia, 2004). Porém, as duas décadas seguintes foram marcadas pela tendência de estabilização da população residente, tendo sido ligeiramente contrariada na primeira década do século XXI (ver Figura 4.3).

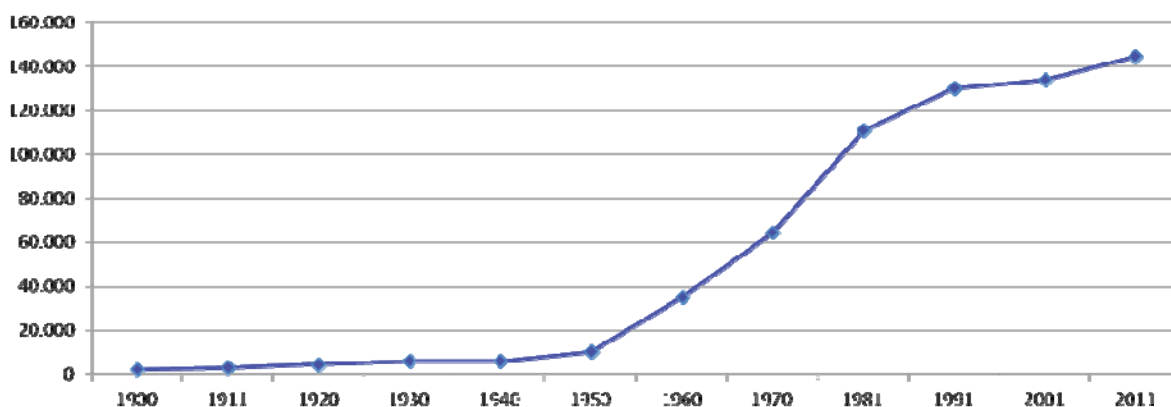


Figura 4.3 – Evolução da população residente em Odivelas durante o período 1900-2011

Fonte: Autor, segundo elementos de Correia, 2004 & PORDATA / FFMS, 2012

A análise da variação da população residente durante o período 2001-2011, nos vários concelhos da AML, demonstra que Odivelas acompanhou a tendência de estabilização da maioria dos concelhos da margem Norte (ver Figura 4.4).

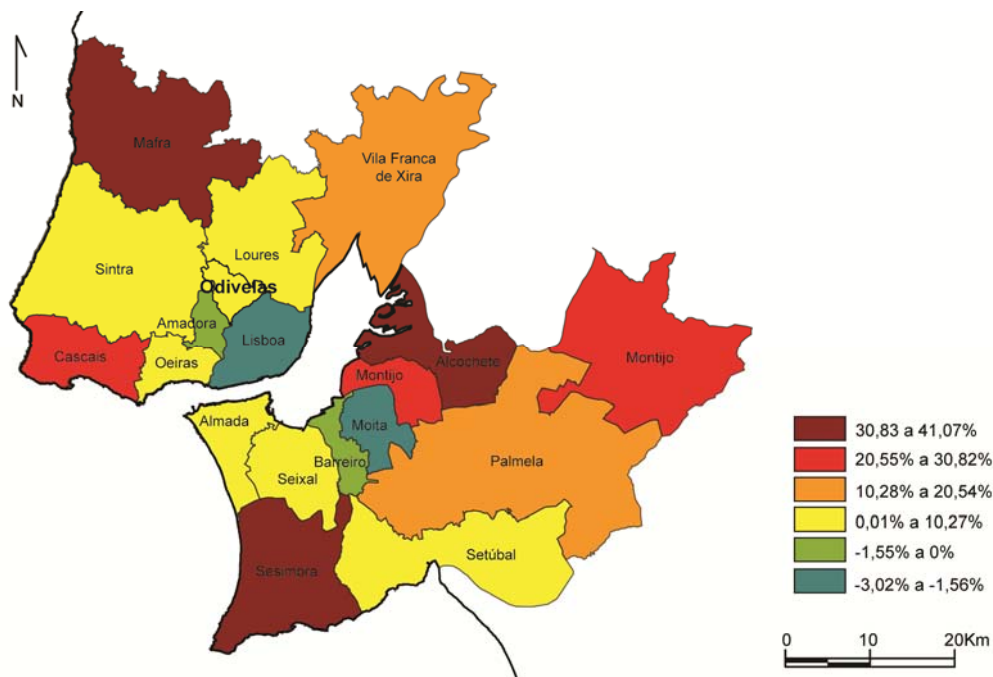


Figura 4.4 – Variação da população residente nos concelhos da AML 2001-2011

Fonte: autor, segundo IGP, 2012; PORDATA / FFMS, 2012; INE, 2002

Verificou-se igualmente um crescimento da população em idade activa, principalmente com idades entre os 30 e os 39 anos, de 2001 para 2011 e, paralelamente, um aumento dos nascimentos (ver Figuras 4.5 e 4.6).

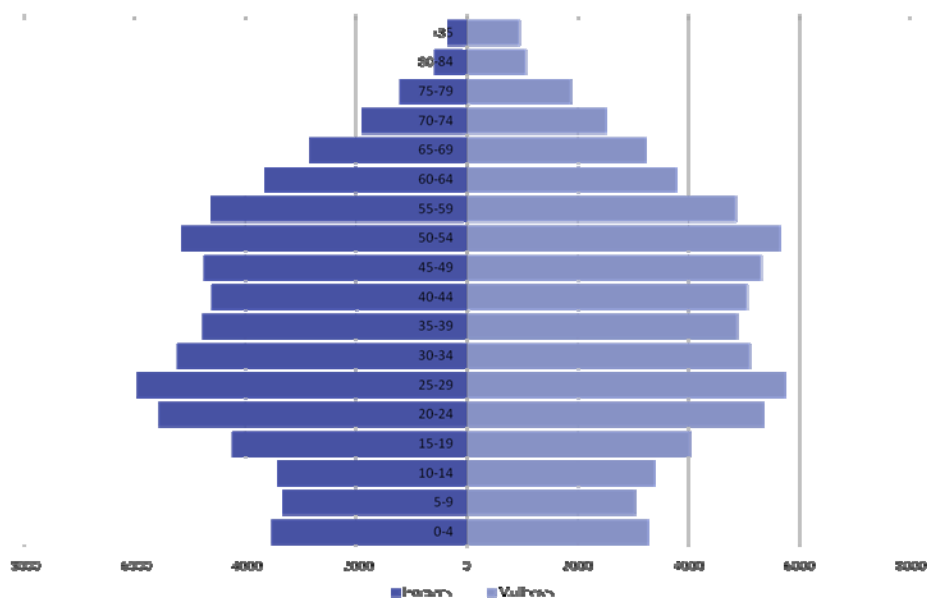


Figura 4.5 – Pirâmide etária do concelho de Odivelas (2001).

Fonte: Autor, segundo elementos do INE, 2002.

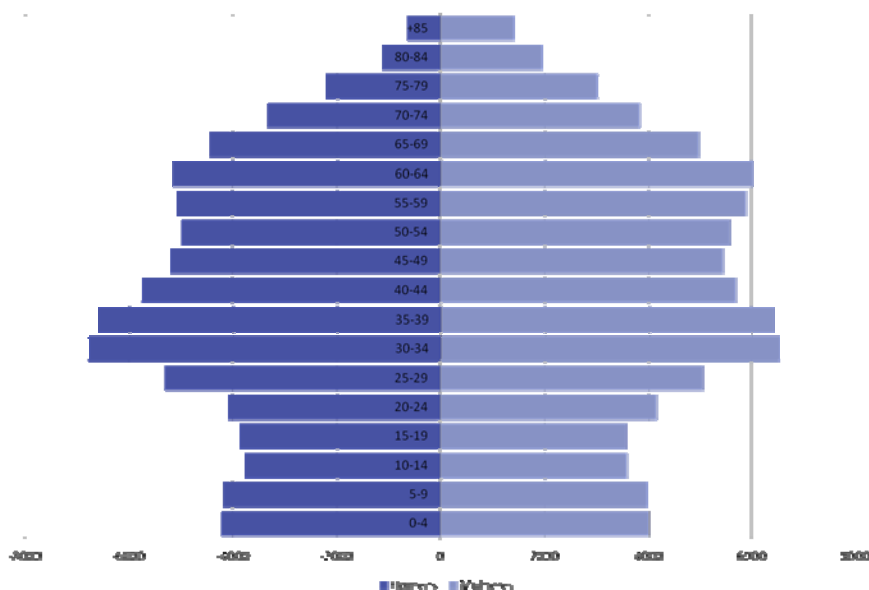


Figura 4.6 – Pirâmide etária do concelho de Odivelas (2010).

Fonte: Autor, segundo elementos do INE, 2011b.

Numa análise mais aproximada ao concelho, verificou-se que a variação da população residente não era homogénea no território, ficando evidenciadas as freguesias de Famões e Ramada pela sua maior atractividade e, pela razão inversa, as freguesias de Póvoa de Sto. Adrião, Olival Basto e Pontinha, que chegaram mesmo a perder população durante a última década (ver Figura 4.7).



Figura 4.7 – Variação da população residente (2001-2011) nas freguesias do concelho de Odivelas.

Fonte: Autor, segundo IGP, 2012; PORDATA / FFMS, 2012

Apesar da tendência generalizada para o envelhecimento populacional na AML (110,5%), Odivelas apresentou valores (107,9%) abaixo da sua média e da do país (128,6) em 2011, sendo os concelhos de Lisboa, Barreiro, Almada, Oeiras e Amadora os mais envelhecidos da AML (ver Figura 4.8).

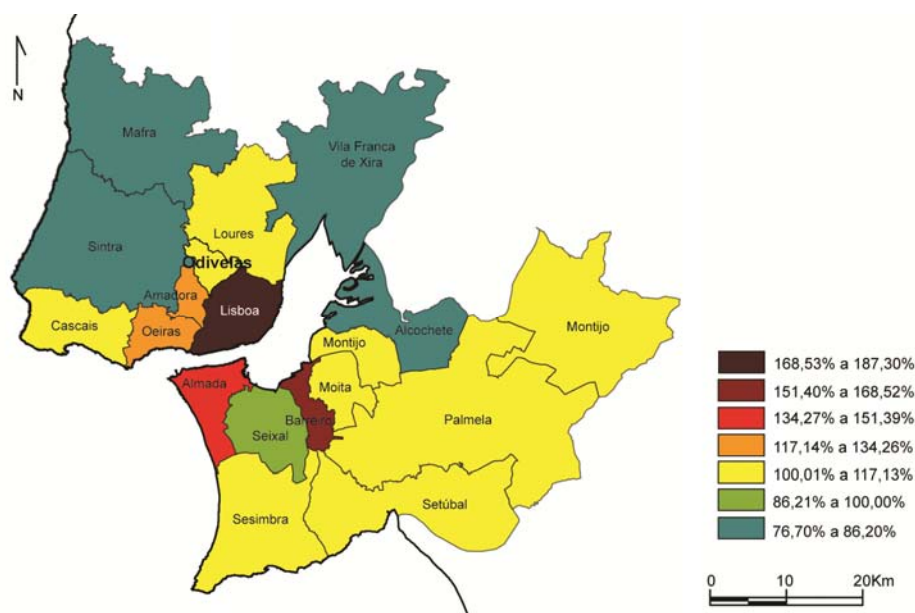


Figura 4.8 – Índice de envelhecimento nos concelhos da AML, 2011

Fonte: Autor, segundo IGP, 2012; PORDATA / FFMS, 2012; INE, 2011a

No que diz respeito ao aumento da população residente com nível de Ensino Superior, Odivelas apresenta um crescimento favorável entre 2001 e 2011, de 6,97%, posicionando-se na AML ao lado dos concelhos de Cascais e Mafra, a Norte, e Montijo, a Sul (ver Figura 4.9).

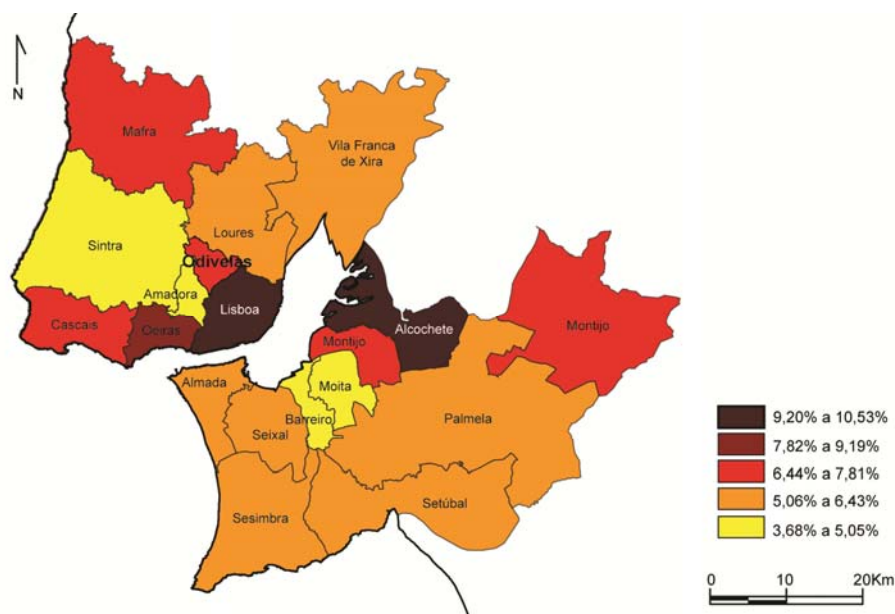


Figura 4.9 – Variação da população residente com nível de escolaridade superior nos concelhos da AML, 2001-2011

Fonte: autor, segundo IGP, 2012; PORDATA / FFMS, 2012

4.3 DEFINIÇÃO DO OBJECTO E METODOLOGIA

Este trabalho procura compreender o processo de *branding* de lugares e desenvolver o seu potencial papel na gestão do território. Sendo este um processo de natureza social e política, a sua análise enquadra-se no âmbito de investigação em Ciências Sociais, seguindo uma perspectiva compreensivista que sustenta a ideia de que as pessoas, simbólica e socialmente, constroem e sustentam as suas realidades organizacionais (Guerra, 2006).

Sendo o objecto de análise o ‘mundo humano’, a única direcção ontológica e metodológica possível é procurar compreendê-lo (Guerra, 2006; Rainisto, 2003) enquanto ‘*construção subjectivamente vivida*’ (Léssard-Herbert, 1994:48 *in* Guerra, 2006:15). Por isso, optou-se por uma metodologia compreensiva que permite, através da utilização de entrevistas qualitativas em profundidade, conhecer as diversas visões existentes relativamente à importância do *branding* de Lugar para a construção e implementação do planeamento estratégico no município de Odivelas.

O objectivo é conhecer a realidade do planeamento estratégico do município de Odivelas, no que respeita ao seu processo de construção, de modo a compreender se existe, ou não, uma estratégia integrada de *branding* para Odivelas ou se estão criadas as condições necessárias para se redefinir a estratégia de desenvolvimento municipal.

Para direccionar a pesquisa, é necessário começar por definir o objecto de estudo. Como refere Guerra (2006:36), “a definição do objecto é um momento difícil que se prolonga no tempo”. De facto, mesmo quando se tem já o tema, ou as questões de partida definidas, o objecto não está formado, contrói-se gradualmente, numa interacção entre recolha de dados e análise.

Assim, num primeiro momento de recolha sistemática de informação e construção de um quadro teórico, procurou-se estruturar o objecto de estudo e definir as pistas necessárias para a interpretação do caso de Odivelas, o que foi um trabalho contínuo, que foi sendo aprofundado à medida em que se desenrolava a recolha de informação.

4.3.1 Constituição dos perfis dos interlocutores

O processo de recolha de informação realizou-se em duas fases distintas:

- Realização de três entrevistas a especialistas;
- Realização de uma sessão de *brainstorming*, onde se reuniram especialistas e actores locais.

Para a constituição dos perfis dos interlocutores, tomou-se como ponto de partida os actores no universo de análise, tendo em conta o facto de estes estarem ou não envolvidos nas tomadas de decisão para o desenvolvimento do município. A partir destes dois perfis-base, considerou-se o tipo de conhecimento e participação nas tomadas de decisão e o tipo de utilização do território. O esquema para a constituição dos perfis de análise é ilustrado na figura 4.10.



Figura 4.10 – Definição dos perfis dos interlocutores

Fonte: Autor.

A selecção dos interlocutores foi discutida com o Urbanista Carlos Lopes, que colaborou em todo o processo, sugerindo as pessoas que se adequavam mais a cada perfil, por um lado, e servindo de intermediário de contacto, por outro.

O objectivo foi compreender as diferentes racionalidades que estavam por detrás dos retratos feitos do planeamento estratégico de Odivelas.

Procurou-se garantir a diversidade, interrogando sujeitos com papéis substancialmente diferentes no contexto societal de Odivelas, de modo a conseguir opiniões heterogéneas, que reportem a um leque variado de situações e forneçam um retrato global do planeamento estratégico de Odivelas (Guerra, 2006).

O âmbito do *branding* de Lugar tem várias realidades, a realidade política, a sua integração no planeamento estratégico, a dimensão técnica e operativa, e a sua percepção em diferentes contextos. Assim, a primeira distinção acerca dos perfis de interlocutores a entrevistar foi feita com base neste critério, em que se criou o grupo dos interlocutores ‘decisores’, dos ‘actores locais’ e dos ‘utilizadores do território’.

De seguida, foi feita uma distinção segundo o campo de acção dentro de cada grupo. O grupo de ‘decisores’ foi dividido em ‘decisores políticos’ e ‘decisores técnicos’, o grupo de ‘actores locais’ foi dividido pelas Dimensões ‘Social’ e ‘Económica’ e o grupo de ‘utilizadores’ foi dividido em ‘residentes’ e ‘não residentes’.

Considerou-se ainda que, dentro do grupo de ‘decisores técnicos’, deveria haver uma sub-divisão, justificada pela especificidade do conhecimento técnico. Assim, destacaram-se os campos da ‘estratégia’, para se compreender o planeamento estratégico do ponto de vista do processo de elaboração; do ‘território’, que pode trazer uma noção da dimensão física da implementação da estratégia, com maior ou menor sucesso; da ‘comunicação’, que pode ter um maior conhecimento das medidas de divulgação e projecção da imagem do município; e da ‘educação e equipamentos’, que pode ter um conhecimento mais específico sobre projectos educativos passados e em curso.

4.3.2 Selecção dos interlocutores

No grupo de ‘decisores políticos’, foi sugerido o nome da Dra. Susana Santos, enquanto informadora privilegiada, uma vez que é a adjunta da Presidente da Câmara, estando, por isso, a par das opções políticas e estratégicas para o desenvolvimento do concelho.

A Dra. Corália Rodrigues é Vogal da Junta de Freguesia da Pontinha e também tem uma visão política do território, apesar de mais próxima da população. O facto de também ser técnica superior da Câmara Municipal, confere-lhe uma visão ambivalente.

No grupo dos ‘decisores técnicos’, a Dra. Paula Correia representa o departamento de planeamento estratégico, tendo sido, por isso, escolhida como informadora privilegiada.

O Urbanista Carlos Lopes tem, como a Dra. Corália Rodrigues, uma visão ambivalente técnico-política, enquanto técnico urbanista e assessor do Vereador de Urbanismo de Odivelas, tendo sido por essa razão igualmente escolhido como informador privilegiado.

A Dra. Angelina Pereira, pelo seu trabalho no Gabinete de Comunicação e Modernização Administrativa (GCMA), de promover a imagem do concelho de Odivelas nos órgãos de comunicação social nacionais, foi também considerada uma informadora privilegiada.

A Dra. Paula Freitas tem um conhecimento aprofundado sobre a estratégia para a educação, que é a prioridade política para o desenvolvimento do município de Odivelas.

O Padre Arsénio Isidoro, sendo um representante das comunidades católicas das freguesias da Ramada e de Famões, é também Presidente dos Centros Comunitários Paroquiais destas freguesias. Conhecido por ser um líder comunitário, uma referência para a população de todas as faixas etárias, é também um importante representante dos actores locais de âmbito social.

O Sr. Luís Marçal é um construtor civil, com empresa sediada no concelho de Odivelas, e representa o tecido económico local.

O Sr. Richad Majid é um residente de Odivelas, mas é também uma pessoa activa na Comunidade Islâmica Local e na política, pertencendo à Juventude Socialista. Estuda Direito e foi escolhido para representar os residentes de Odivelas.

A Sra. Susana Barroso é também residente no concelho. Porém, ao contrário do Sr. Richad, na sua vida não existe qualquer relação com a política, o que a coloca numa situação neutra, semelhante à da maioria da população.

A Raquel Henriques é uma jovem de 16 anos, estudante numa escola secundária de Odivelas. Não é residente no concelho, o que a torna uma simples utilizadora do seu território, durante a maior parte do dia. O facto de ter colaborado no Executivo Municipal Jovem foi mais uma razão para ser sugerida como interlocutora.

Uma vez contactados os informadores privilegiados, foi marcada uma reunião com cada um, para a realização das entrevistas e sessão de *brainstorming*.

4.3.3 Construção do guião da entrevista

A preparação das entrevistas compreendeu, numa primeira fase, a preparação de um texto onde foi apresentado de uma forma muito clara qual o objectivo da entrevistas e os temas sobre os quais gostaríamos de ouvir a opinião do entrevistado.. Desta forma, permite-se que o interlocutor estabeleça uma parceria com o entrevistador, na partilha de informação mais

direccionada, gerando também alguma 'reflexividade' na relação entre entrevistador e entrevistado (Guerra, 2006:51).

De seguida, preparou-se o guião da entrevista, procurando orientar a conversa, dando sempre espaço à liberdade de narração do interlocutor. A preocupação central na construção do guião da entrevista foi, tal como descreve Guerra (2006:53), a clarificação das suas dimensões de análise, para garantir a comparabilidade entre entrevistas e a obtenção das diferentes racionalidades explicativas dos fenómenos em análise.

Assim, o guião foi estruturado em grandes capítulos, onde se desenvolveram questões de 'lembrança', que seriam colocadas quando houvesse oportunidade e caso fossem perguntas adequadas à narração do interlocutor (ver anexo I).

4.3.4 Entrevistas e sessão de *brainstorming*

Os entrevistados foram os seguintes especialistas:

- Urbanista Carlos Lopes;
- Dra. Angelina Pereira;
- Dra. Susana Santos;
- Dra. Paula Correia.

As entrevistas realizadas tiveram sempre a presença e participação pontual do Urbanista Carlos Lopes e duraram cerca de uma hora cada⁶⁴.

Procurou-se sempre conduzir a entrevista de forma a suscitar uma narrativa franca por parte do entrevistado, através da mínima intervenção do entrevistador, de forma a permitir uma maior riqueza de material recolhido.

A sessão de *brainstorming*⁶⁵ teve a participação dos seguintes interlocutores:

- Urbanista Carlos Lopes;
- Dra. Susana Santos;
- Dra. Paula Correia;

64 As entrevistas realizaram-se nos dias 15 de Novembro de 2012 e 21 de Novembro de 2012, sendo que as primeiras duas entrevistas foram realizadas no mesmo dia, por volta das 16h00 e das 17h00, no edifício dos Paços do Concelho, Rua Guilherme Gomes Fernandes - Quinta da Memória, enquanto que a terceira entrevista, realizada no dia 21 de Novembro de 2012 às 11h00, teve lugar no edifício do Departamento de Gestão e Ordenamento Urbanístico (DGOU), na Av^a Amália Rodrigues, n.º 20, Urbanização da Ribeirada.

65 A sessão de *brainstorming* foi realizada no dia 20 de Dezembro de 2012, pelas 15h30, no anfiteatro do Centro Comunitário Paroquial da Ramada, situado na Rua Marquesa D'Alorna n.º 4, Igreja da Ramada. Este foi o local escolhido para a realização, pelo seu significado cívico e por este ser um espaço politicamente neutro.

- Dra. Corália Rodrigues;
- Padre Arsénio Isidoro;
- Sr. Richad Majid;
- Sra. Susana Barroso;
- Raquel Henriques⁶⁶.

Esta sessão durou cerca de 2h30m e teve o mesmo guião que as entrevistas. No entanto, a intervenção do entrevistador foi ainda menor, uma vez que o conceito subjacente a uma sessão de *brainstorming* é a partilha de ideias e a sua livre associação, com uma condução temática mínima.

4.3.5 Métodos de pesquisa qualitativa – a análise categorial

Seguimos as etapas habituais da análise descritiva das entrevistas (Guerra, 2006:77):

- *Redução e selecção da informação;*
- *Descrição;*
- *Interpretação/Verificação;*
- *Escrita e divulgação.*

Este processo, porém, não foi linear, mas antes iterativo, isto é, a fase de redução e selecção da informação teve por base um quadro conceptual inicial que, aquando da descrição e interpretação segundo as suas 'problemáticas', revelou novas relações e anulou outras, o que deu origem a algumas repetições deste processo até se chegar ao diagrama final da análise categorial. O resultado da redução e selecção da informação e da sua análise vertical pode ser consultado nos anexos VII, VIII, IX e X.

O processo de análise categorial é aquele que procede à '*identificação das variáveis cuja dinâmica é potencialmente explicativa de um fenómeno*' (Guerra, 2006:80). Esta é uma forma mais abstracta de análise descritiva, que procura encontrar quais as variáveis intervenientes na explicação da questão, bem como quais as relações estabelecidas entre elas e com o objecto de estudo, utilizando diagramas para ilustrar estas relações.

⁶⁶ A sessão teve ainda, como observadores, a mãe e um amigo da Raquel Henriques. Até à data da sessão de *brainstorming*, o Sr. Luís Marçal manteve-se incontactável e a Dra. Angelina Pereira e a Dra. Paula Freitas estiveram indisponíveis.

4.4 ENTREVISTAS E SESSÃO DE *BRAINSTORMING*

Dado o carácter que este trabalho tem, como referido anteriormente, de pesquisa qualitativa, não se procurou uma representatividade estatística dos informadores, mas antes uma representatividade social onde se procurou uma grande diversidade de actores sociais.

Assim, com as entrevistas, pretendeu-se recolher as percepções de especialistas de diferentes áreas da estrutura técnica e política da Câmara Municipal de Odivelas; e, com a sessão de *brainstorming*, aproveitar a representatividade social dos entrevistados para recolher factos considerados relevantes para a ilustração da situação actual do concelho, quanto ao seu desenvolvimento e processo de tomada de decisão, para além de, através da partilha e discussão de ideias, conseguir-se chegar a uma definição do problema e à criação de soluções.

Na análise das entrevistas aos especialistas (ver anexos III, IV e V), surgiram três evidências que foram determinantes para o decorrer da investigação:

- Há uma falta de articulação entre a estratégia do município e a comunicação para a sua afirmação e posicionamento;
- O planeamento estratégico do concelho de Odivelas está fragmentado;
- Não existe um sistema de participação activa para apoio às tomadas de decisão.

Desta forma, e uma vez que o *branding* de Lugar é um processo integrado no âmbito do planeamento estratégico e requer a utilização de um sistema de participação activa, o guião foi ajustado, de modo a focar a sessão de *brainstorming* (ver anexo VI) em aspectos mais próximos da realidade local, como a criação de relações de confiança com as instituições e o aumento da identidade local (enquanto requisitos de base para a integração do *branding* de Lugar no planeamento estratégico), para se fazer, então, uma aproximação ao processo estratégico.

Assim, os temas mais debatidos durante as entrevistas e a sessão de *brainstorming* foram:

- Percepções sobre o desenvolvimento do concelho;
- Importância do planeamento estratégico para as tomadas de decisão;
- Processo de planeamento estratégico e acompanhamento da implementação do plano de acção;
- Qualidade da comunicação inter-departamental e da Câmara com a população;
- Grau de envolvimento da população no processo de tomadas de decisão.

4.5 SISTEMATIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO RECOLHIDA

O trabalho de sistematização da informação recolhida está descrito no anexo II, tendo sido marcado pela definição dos grandes temas de análise, o que exigiu algumas repetições do processo até se conseguir formular proposições de interacção entre categorias, ilustrativas das condições necessárias e suficientes para a integração do *branding* de Lugar no planeamento estratégico (Guerra, 2006:66).

Os critérios para a construção das categorias de análise foram:

- Importância qualitativa para o objecto de estudo, na medida em que se mostram fundamentais para a sua compreensão;
- Clareza e especificidade do âmbito;
- Abrangência da totalidade dos assuntos abordados nas narrativas;
- Exclusividade na classificação dos elementos retirados do texto;
- Adequação ao tema.

Assim, definiu-se a seguinte grelha analítica (ver tabela 4.1), composta por problemáticas e dimensões, cujos tópicos a seguir se desenvolvem:

Tabela 4.1 – Grelha analítica das entrevistas

Problemáticas		Dimensões	
1	Plataforma para a participação		
2	Cultura Cívica		
3	Análise integrada das expectativas e das necessidades	3.1	Recolha e tratamento da informação
		3.2	Abertura das instituições
		3.3	Participação activa da população
4	Elaboração da estratégia	4.1	Visão de longo prazo
		4.2	Resolução de conflitos/Conciliação de interesses
		4.3	Afirmação e posicionamento
		4.4	Programação estratégica
5	Implementação da estratégia	5.1	Capacidade de articular estratégia e acção
		5.2	Parcerias para o desenvolvimento em rede
6	Co-responsabilização pelo desenvolvimento do território	6.1	Avaliação/monitorização abertas à Sociedade Civil
		6.2	Flexibilidade para adaptar a estratégia às dinâmicas
7	Confiança nas instituições		
8	Identificação com o Lugar		

4.5.1 Plataforma para a participação

A participação é confundida com informação, na medida em que a Câmara Municipal de Odivelas (CMO) entende que está a promover a monitorização, disponibilizando informação que a população recebe de forma passiva, podendo apenas comentar nas redes sociais, ou reclamar através do Gabinete de Atendimento ao Cidadão (GAC) e dos serviços de atendimento, sem que haja um diálogo aberto.

Uma vez que a linguagem utilizada no planeamento estratégico não é acessível à população em geral e que as instituições não proporcionam verdadeiros momentos de participação activa, não estão criadas as condições para a construção de um terreno comum para a discussão de ideias.

De facto, os locais de discussão pública estão dominados por elementos com interesses políticos, o que os descredita perante a população, enquanto lugares adequados para a participação pública.

Por outro lado, o Orçamento Participativo (OP) e o Orçamento Participativo Jovem (OPJ) foram os únicos esforços que a CMO fez para melhorar a participação pública. Mesmo assim, estas ferramentas não permitem a discussão aberta de soluções, sendo apenas consultivos à população, para além de terem pouca representatividade no programa anual de actividades.

As soluções apontadas para a criação de uma plataforma para a participação pública activa são as seguintes:

- Deve ser retirado o peso burocrático dos espaços de participação pública, através de formas mais socializadoras e informais. As ferramentas criadas devem ser da iniciativa da CMO e devem permitir uma maior proximidade entre instituições e população, através da introdução de mecanismos que promovam a discussão aberta de ideias para o município e o acompanhamento crítico da execução dos compromissos assumidos pelas instituições e população.
- Criação de uma plataforma colaborativa, com uma dimensão virtual, *online*, e outra física, um fórum para a cidadania.

4.5.2 Cultura Cívica

Há uma falta generalizada de cultura cívica, que se traduz numa postura de individualismo e alienação a respeito de tudo o que é de interesse para a comunidade, como as políticas municipais, ou as medidas para a satisfação das necessidades e expectativas do território.

Este problema está relacionado com a falta de preparação escolar para a vida cívica e política.

As soluções apontadas para o desenvolvimento da cultura cívica são:

- Criação de uma componente educativa para a cidadania e a sustentabilidade urbana.

4.5.3 Análise integrada das expectativas e necessidades

Apesar de já terem sido feitos estudos sectoriais, Odivelas tem falta de estudos que façam uma análise global e aprofundada da realidade e aspirações da população.

A CMO criou dois organismos para a recolha e tratamento da informação, o GAC e o Observatório Estratégico Municipal (OEM). O GAC tem o papel de centralizador das reclamações e sugestões da população, enquanto o OEM tem como objectivo actualizar a evolução global do município, tratando a informação de diversas fontes, de modo a evitar a dispersão de estudos sobre o mesmo assunto. Assim, enquanto o GAC agiliza a regularização de problemas pontuais, o OEM produz conhecimento para se proceder a um acompanhamento e avaliação do desenvolvimento municipal. No entanto, o GAC está impedido de cumprir o seu papel de centralizador, uma vez que não é o único receptor de reclamações e sugestões da população, e o OEM foi suspenso.

A falta de abertura das instituições, relacionada com a falta de transparência e de partilha de conhecimento, é um problema estrutural na Administração Pública, que parte do Poder Central, e leva a atitudes obscurantistas e à visão fragmentada da realidade. Esta falta de articulação dá-se a nível inter-departamental, inter-municipal e entre os sectores público e privado, o que impossibilita a conjugação de esforços para a elaboração e execução de uma estratégia de desenvolvimento.

A relação das instituições com a população, baseada apenas na informação, impossibilita a construção de uma análise das expectativas e necessidades fiel à percepção da população, correndo assim o risco de se afastar da realidade.

As soluções apontadas para a elaboração de uma análise integrada das expectativas e necessidades são:

- Fazer a recolha e tratamento da informação de forma centralizadora, garantindo a colaboração da população, serviços e actores locais na identificação das expectativas e necessidades;
- Consciencialização da importância da partilha de informação e da discussão aberta de ideias para a elaboração e execução da estratégia de desenvolvimento;

- Aproximar a visão da CMO, sobre a realidade e expectativas, da percepção da população, através da promoção da partilha de ideias entre instituições, actores locais e população.

4.5.4 Elaboração da estratégia

O desenvolvimento do concelho não é orientado por uma visão estratégica de longo prazo, uma vez que o sector político subjugou o desenvolvimento do território ao ritmo eleitoral de 4 anos. Por esta razão, a estratégia municipal é desvalorizada, sendo inclusivamente desconhecida em profundidade, e o departamento de planeamento estratégico destituído da sua função de elaborar as linhas de orientação para o desenvolvimento do território e de acompanhar a sua execução.

O ritmo eleitoral de 4 anos exige resultados visíveis e de impacto, o que leva à distorção das prioridades estratégicas, executando-se apenas medidas isoladas do contexto, com impacto imediato, mesmo que não resolvam os problemas estruturais para um desenvolvimento efectivo.

As pressões exercidas pelo ritmo eleitoral, pela população, que tende a sobrepôr o interesse particular ao interesse comum, e pelo jogo de interesses políticos, geram conflitos na gestão territorial e funcionam como obstáculos à execução dos compromissos assumidos colectivamente.

Apesar de haver a intuição de que há uma percepção negativa do território, relacionada, por um lado, com a falta de qualidade do espaço público e, por outro, com a influência de Lisboa, que centraliza as referências positivas, não existem estudos para conhecer a percepção e a reputação do concelho, para a delineação de uma estratégia de afirmação e posicionamento, nem uma comunicação inteiramente articulada, nos meios locais, para a projecção da imagem do município.

A interrupção da execução da estratégia de Odivelas surgiu na fase de elaboração do plano de acção, porque, uma vez que os objectivos não foram discutidos e consensualizados, não se partiu para a fase seguinte.

As soluções apontadas para a elaboração de uma estratégia de desenvolvimento são as seguintes:

- Redefinição da estratégia, apoiando-a numa Visão unificadora de longo prazo, que tenha em conta os limites físicos da cidade, não os limites administrativos, e que se baseie em critérios de inovação e desenvolvimento europeus;

- As decisões estratégicas devem ser tomadas com base na conciliação de interesses, através de uma negociação em prol do Bem Comum e do aumento do associativismo, que garanta a representatividade dos interesses da população nessa negociação;
- Os objectivos estratégicos devem surgir da troca de ideias e discussão com universidades, instituições, actores locais e população, e devem responder às questões 'Para onde devemos caminhar?'; 'Que complementaridades?' e 'Que factores de competitividade para o concelho?';
- O estabelecimento das prioridades estratégicas depende do equilíbrio na negociação de cedências, o que se consegue através da mediação eficaz entre o conhecimento técnico e o entendimento político da estratégia;
- A metodologia da Agenda21 é a mais indicada para orientar o processo de tomadas de decisão, baseando-se em técnicas colaborativas e de conciliação de interesses e na transparência de processos;
- A identidade local deve ser desenvolvida para se trabalhar o posicionamento de Odivelas na AML e, assim, contribuir para tornar a região competitiva em relação às de Barcelona e Madrid, entre outras;
- O mercado potencial de Odivelas abrange toda a população da AML, devido às acessibilidades, pelo que este deve ser atraído pelo estabelecimento de parcerias estratégicas para desenvolver um *cluster* inovador, por exemplo no sector cultural e através de medidas para a vitalidade demográfica;
- Os factores de competitividade locais devem ser encontrados, desenvolvidos e a sua divulgação deve ser feita nos locais específicos para o efeito, como a AICEP e a FIL;
- Devem ser preparados documentos que clarifiquem as prioridades estratégicas do município, dirigidas aos empresários que se pretendam fixar no concelho;
- O documento-chave de orientação das actividades para o desenvolvimento estratégico de Odivelas deve ir além do PDM; deve ser uma Estratégia de Desenvolvimento Sustentável (EDS), que faça a articulação entre os vários níveis de planeamento, desde a Visão unificadora (*'Eu quero ir para ali'*), até à identificação de complementaridades estratégicas, que levem ao estabelecimento de parcerias externas que garantam a concretização do plano de acção.
- O programa estratégico deve ser uma construção colectiva, baseada na conciliação de interesses para o estabelecimento de objectivos que direccionem uma acção concertada entre departamentos, actores locais e população.

4.5.5 Implementação da estratégia

Os principais problemas que surgem na fase de implementação das acções estão relacionados com:

- Falta de capacidade financeira;
- Manutenção dos interesses dos parceiros;
- Gestão de interesses;
- Urgências e imponderáveis que levam à alteração dos objectivos imediatos.

As parcerias externas são fundamentais para a concretização de objectivos que estão além da capacidade do município, através da aplicação do seu *know-how* de forma inovadora, numa perspectiva '*glocal*', isto é, de dimensão local, mas com uma perspectiva global.

As soluções apontadas para garantir a implementação da estratégia são:

- Criação de equipas inter-disciplinares, compostas por técnicos dos vários departamentos, universidades, população, etc, para a elaboração de planos de acção articulados com a estratégia;
- As associações e actores locais devem colaborar com a CMO na resolução de problemas de proximidade, de forma articulada com a execução da estratégia.

4.5.6 Co-responsabilização pelo desenvolvimento do território

O sistema actual de avaliação da democracia representativa leva ao afastamento da população em relação às questões políticas e, desde que o OEM foi suspenso, não existem processos globais de monitorização e avaliação da execução dos compromissos assumidos.

Os mecanismos existentes são passivos, dependendo da motivação própria da população e conhecimento específico sobre cada área. Por outro lado, as instituições têm dificuldade em assumir falhas, dada a sua rigidez, assente numa hierarquia complexa de responsabilidades.

As soluções apontadas para o desenvolvimento de um processo de monitorização assente na co-responsabilização pelo desenvolvimento do território são:

- O envolvimento da população nas tomadas de decisão deve vir acompanhado de um sistema de monitorização, de forma a evitar a frustração das expectativas criadas e a construir uma relação forte entre a população e as opções estratégicas;
- Deve haver um acompanhamento da execução do plano de acção, através da avaliação contínua da sua conformidade aos objectivos estratégicos e a critérios de sustentabilidade estabelecidos;
- Criação de indicadores comuns de sustentabilidade, com uma leitura clara e abertos ao escrutínio da população, para consulta, avaliação ou discussão de ajustes, que transformem a informação recolhida em conhecimento, possibilitando o acompanhamento das soluções adoptadas e a avaliação da execução dos compromissos assumidos;
- Trabalhar a flexibilidade das instituições e dos documentos estratégicos, orientadores da acção, para se conseguir adaptar as medidas às exigências do momento, permitindo ainda a inovação, sem com isso alterar os objectivos estratégicos, a não ser que estes estejam obsoletos.

4.5.7 Confiança nas instituições

A frustração das expectativas, o distanciamento da população no processo das tomadas de decisão e a subversão do Bem Comum pelos interesses individuais são factores que têm afectado tanto a confiança da população nas instituições, como dentro das próprias instituições, o que gerou um ciclo de degradação democrática, impossibilitando a construção colectiva. Este processo tem aumentado o grau de exigência da população em relação às instituições democráticas.

As soluções apontadas para a construção da confiança nas instituições são:

- O Poder Local deve re-aproximar-se da população, construindo relações de cidadania, para a mobilização da Sociedade.

4.5.8 Identificação com o Lugar

A população não se sente identificada com o território, devido às décadas de especulação imobiliária, que levaram a uma falta de qualidade do espaço público; às diferentes origens dos residentes; à cultura do individualismo; e à falta de referências locais que promovam comunidade. As consequências foram a desvalorização do Bem Comum e a sobrevalorização dos problemas individuais quotidianos, que exercem pressão sobre o poder político, no sentido de o fazer desviar-se das orientações estratégicas.

As soluções apontadas para aumentar o sentimento de identificação com o Lugar são:

- A identidade local deve ser construída com persistência, através do fortalecimento da democracia e de uma re-aproximação da população ao processo das tomadas de decisão;
- Deve haver uma integração do processo de *branding* de Lugar no planeamento estratégico, de modo a desenvolver uma imagem de marca que se torne uma referência identitária para a comunidade;
- A população deve ser envolvida na organização de eventos para a comunidade e nas questões de desenvolvimento do território, quer na sua autoria, quer na responsabilização pela sua implementação;
- Devem ser criados espaços comuns agregadores e simbólicos da vida cívica, seja em momentos de discussão de ideias, seja em eventos de comunidade;
- Deve haver uma recuperação de referências e criação de novas, através da criação de actividades na própria comunidade, do envolvimento da população na requalificação do espaço público, dos edifícios públicos e do parque habitacional e na revitalização do comércio local, para criar alguma afectividade com o Lugar.

4.6 ANÁLISE CATEGORIAL

A análise categorial decorreu da categorização dos conceitos agregadores das narrativas, e da ilustração, sob a forma de diagrama (ver Figura 4.11), das relações que estabelecem entre si, de forma a criar as condições-base para a integração do *branding* de Lugar no planeamento estratégico.

Para a evolução do planeamento estratégico de Odivelas, num modelo que esteja assente na participação activa e seja capaz de integrar um processo de *branding* de Lugar, é necessário, em primeiro lugar, desenvolver, pela população e dentro das próprias instituições, relações de ‘confiança nas instituições’, assim como construir um sentimento de ‘identificação com o Lugar’.

Estes dois elementos são tipos de relacionamento que a Sociedade estabelece com o seu território e requerimentos para um processo estratégico ‘*bottom-up*’, envolvendo a população no processo das tomadas de decisão e fazendo a evolução do ‘Governo’ para a ‘Governança’.

A ‘plataforma para a participação’, promotora do diálogo aberto, da partilha de ideias e do estabelecimento de relações mais próximas entre as instituições, os actores locais e a população, é uma premissa que deve ser criada, juntamente com a construção de uma ‘cultura cívica’ para a Sociedade em geral. Esta construção é gradual, trabalha-se ao nível da educação e formação dos jovens e dos quadros técnicos e políticos, para a sensibilização das questões referentes ao interesse comum. Estes dois elementos são a base para a mobilização da Sociedade Civil. Sem eles, não é possível criar as condições para a população e as instituições partilharem ideias de uma maneira mais informal e construtiva.

São estes elementos, culturais e instrumentais, que serão utilizados nas 4 fases do processo estratégico de desenvolvimento, nomeadamente:

1. Análise integrada das expectativas e das necessidades;
2. Elaboração da Estratégia;
3. Implementação da Estratégia;
4. Co-responsabilização pelo desenvolvimento do território.

Estas fases funcionam continuamente, de forma cíclica, ao contrário do que sucede actualmente, em que o processo estratégico está encapsulado em documentos que são preparados de forma pontual e fragmentados em várias escalas.

O processo estratégico '*bottom-up*' inicia-se com uma 'análise integrada das expectativas e das necessidades' do território. Este conhecimento adquire-se, por um lado, através da recolha dos indicadores de desenvolvimento do território e das necessidades e aspirações das instituições, actores locais e população e, por outro, da análise integrada desta informação, para a construção de um retrato global da realidade. Para garantir um retrato constantemente actualizado, é fundamental garantir:

- Um local centralizador da recolha e tratamento da informação, que faça um acompanhamento aprofundado das necessidades e das expectativas do território;
- A população deve ser envolvida e participar activamente na recolha de informação;
- As instituições devem trabalhar numa abertura à partilha de informação, quer das suas necessidades, quer das suas aspirações.

Uma vez assegurada esta capacidade, utiliza-se o conhecimento produzido para a 'elaboração da estratégia'. Esta é a fase em que se tomam as decisões para o desenvolvimento do território.

Uma estratégia é composta por três fases:

- Construção de uma Visão, ou Cenário, de longo prazo;
- Estabelecimento dos objectivos estratégicos para garantir que se cumpre a Visão;
- Construção de um plano de acção, para a operacionalização da estratégia.

O processo de *branding* de Lugar começa na construção da Visão para o desenvolvimento do concelho. Devem ser criados vários cenários de desenvolvimento, baseados nos resultados da 'análise integrada das expectativas e necessidades', onde serão discutidos os valores e as ideias-chave com os representantes da Sociedade.

É nesta discussão que surgirão conflitos de interesses, que importa conhecer e conciliar, através da discussão aberta das vantagens e desvantagens que cada opção estratégica comporta. A 'conciliação de interesses' exige a consciência da absoluta necessidade de fazer cedências em prol do Bem Comum e deverá levar ao estabelecimento das prioridades estratégicas, através do estabelecimento de compromissos para com toda a Sociedade.

Este processo resulta numa Visão unificadora, capaz de fortalecer a Identidade e Imagem do Lugar, estabelecendo um ponto de partida para a sua 'afirmação e posicionamento' nos diversos contextos em que se insere. As decisões tomadas a este nível têm em consideração o desenvolvimento do concelho a longo prazo e devem responder às

questões: 'Para onde devemos caminhar?'; 'Que complementaridades?' e 'Que factores de competitividade para o concelho?'.

A preparação do processo de *branding* de Lugar surge a partir da definição do ponto de partida para a diferenciação do território, através do qual este se define e posiciona.

Uma vez construída a Visão unificadora, pode-se desenvolvê-la nos seus vários níveis, até à operacionalização. É importante garantir que, durante todo este processo, existe uma liderança estratégica capaz de articular o plano de acção aos objectivos e estes à Visão.

Também nesta fase, a população e os actores locais são envolvidos, assim como as instituições, num processo colaborativo de 'programação estratégica'. Nesta fase, estabelecem-se as prioridades, através da discussão aberta e da conciliação de interesses, para a definição dos objectivos estratégicos e do programa de operacionalização destes objectivos, ou plano de acção, composto pela articulação de todos os elementos necessários para garantir a execução dos objectivos.

Com a estratégia bem delineada até ao plano de acção, é necessário garantir a 'implementação do plano'. A 'articulação da estratégia à acção' é fundamental, pelo que deve existir uma coordenação multi-disciplinar eficaz do plano de acção, que garanta as condições essenciais para a sua concretização e comunicação. O estabelecimento de 'parcerias para o desenvolvimento em rede', é fundamental para a criação de uma rede de proximidade que funcione de forma articulada com os objectivos e medidas definidas.

A execução do plano de acção vai gerando resultados, tanto quanto às modificações efectuadas, como nas reacções e adequação às necessidades reais da população.

Uma vez que houve um trabalho profundo para a mobilização da Sociedade, na medida em que esta se torna co-autora das decisões tomadas para o território, é fundamental que a população se mantenha próxima dos seus resultados. Sendo que o seu envolvimento, consciente e voluntário, no processo de tomada de decisão aproximou as decisões da percepção da população, estas decisões em co-autoria implicam uma co-responsabilização social por elas. Assim, a 'co-responsabilização pelo desenvolvimento do território' é a fase que completa o ciclo do processo estratégico.

Esta fase garante a transparência do processo, na medida em que são criadas as condições para o acompanhamento da execução das medidas planeadas, bem como a monitorização do seu sucesso e consequente avaliação ('avaliação / monitorização aberta à população').

Com esta fase pretende-se:

- Contribuir para a consciencialização das consequências das decisões tomadas e, assim, aproximar a população do processo de tomadas de decisão;
- Criar uma ferramenta de transparência, que contribui para criar uma relação de maior confiança entre os agentes do território, instituições, técnicos, políticos, actores locais e população;
- Expôr os resultados das medidas tomadas e em curso, através da criação e utilização de indicadores comuns de sustentabilidade, que permitirão uma clarificação destes resultados em linguagem simples e acessível à população em geral;
- Conhecer o grau de aceitação e adequação das medidas à realidade e permitir a sua discussão, para uma maior 'flexibilidade de adequação da estratégia e das medidas às condições do momento'.

De facto, a discussão aberta e análise dos resultados gera o conhecimento necessário para a adaptação da estratégia às dinâmicas, que estão sempre em mutação. Este é, portanto, em conjunto com a 'análise das expectativas e necessidades', o elemento de reflexividade da estratégia.

Todo este processo envolve profundamente a população em todos os níveis de decisão, assim como promove uma abertura das instituições à colaboração interna, o que se traduz numa 'mobilização da Sociedade Civil' para as questões do Bem Comum, fortalecendo a 'confiança nas instituições' e a 'identificação com o Lugar'.

De facto, Pinto *et.al.* (2010:279) identifica uma situação de desconfiança face aos outros e às instituições, bem como de incapacidade de pensar colectivamente o futuro e de agir estrategicamente, no contexto da sociedade portuguesa. Estes factores estão correlacionados, já que, como afirmado em Pinto *et.al.* (2010:289), a confiança é fundamental para a geração do sentimento de pertença e reconhecimento como membro de uma comunidade, o que influencia, em larga medida, a capacidade de acção colectiva democrática.

Desta forma, pode-se afirmar que a 'confiança nas instituições' e a 'identificação com o Lugar' são dois aspectos do mesmo problema que leva à passividade face a situações adversas e a uma descrença na capacidade de influenciar o futuro, e que urge contrariar, para despoletar a mobilização da sociedade para a mudança (Pinto *et.al.*, 2010:279). Este processo pretende reforçar na sociedade uma dimensão mais colectiva e organizacional no desenvolvimento local, para inscrever o envolvimento activo num contexto que lhe dá sentido.



Figura 4.11 – Análise categorial – Síntese das variáveis intervenientes na promoção da Competitividade Territorial

Fonte: Autor.

4.7 SÍNTESE

Odivelas é um concelho da Área Metropolitana de Lisboa caracterizado pela sua localização central na região, o carácter urbano e a sua constituição recente. As falhas no processo estratégico têm vindo a afastar a população das questões políticas e da vida cívica. O seu

desenvolvimento, desprovido de uma liderança estratégica eficaz, deu origem a um território fragmentado, subjugado aos interesses individuais.

Este capítulo tomou Odivelas como um exemplo de município sem um processo de *branding* de lugares integrado no planeamento estratégico, para, assim, proceder à sua análise. A elaboração de entrevistas qualitativas em profundidade, feitas a especialistas, e de uma sessão de *brainstorming*, que incluiu, para além dos especialistas, outros actores locais, deu origem à identificação das seguintes problemáticas:

- Plataforma para a participação – Conceito a desenvolver, através da promoção da partilha de ideias e da aproximação entre população e instituições;
- Cultura cívica – Construção gradual, a nível da educação e formação. Funciona em conjunto com a plataforma para a participação, como os elementos-base para a mobilização da Sociedade Civil;
- Análise integrada das expectativas e necessidades – Sendo o primeiro passo do processo estratégico reflexivo, é necessário que se faça, através da recolha de informação alargada às instituições, actores locais e população, um retrato global da realidade e aspirações do território. Para tal, é necessário garantir um local centralizador da informação e uma participação activa de todos os sectores da sociedade na recolha e tratamento dessa informação;
- Elaboração da estratégia – É necessário construir uma Visão unificadora para o território, através da conciliação de interesses para o estabelecimento de prioridades estratégicas e da definição de um ponto de partida para a afirmação e posicionamento do Lugar. Esta Visão deve dar origem à definição dos objectivos e respectivo programa de operacionalização, composto por todos os elementos necessários para a execução da estratégia;
- Implementação da estratégia – A articulação da estratégia à acção deve ser feita com uma coordenação estratégica eficaz, que mantenha a ligação entre as acções e os objectivos, e através do estabelecimento de parcerias para o desenvolvimento em rede;
- Co-responsabilização pelo desenvolvimento do território – O envolvimento de toda a Sociedade Civil na co-autoria da estratégia pretende consciencializar a população das consequências das decisões tomadas em conjunto, através da criação das condições para uma monitorização transparente da execução das medidas e avaliação dos indicadores comuns de sustentabilidade, que permita dotar a gestão da implementação da flexibilidade necessária de adequação da estratégia e das medidas às condições do momento;
- Confiança nas instituições – O envolvimento da população, a abertura ao diálogo e a transparência, ao longo deste processo, promovem o fortalecimento da confiança nas instituições;
- Identificação com o Lugar – Em conjunto com a confiança nas instituições, são os dois factores resultantes da redefinição do planeamento estratégico e respectiva integração do *branding* de lugares.

5. SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A revolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), o actual quadro económico e financeiro, a globalização da economia e dos valores sociais, tornaram a população mais ciente do rumo da sociedade e crítica quanto às tomadas de decisão. Se, por um lado, o panorama actual induz à competição global pelo capital económico e humano, o facto de os lugares passarem a ser destinos escolhidos com toda a liberdade levou a uma valorização da qualidade de vida e da construção de uma cultura cívica comum, o que contribui para a recuperação de valores e identidades locais. O *branding* de Lugar actua integrado no processo estratégico, complementando-o com uma consciência acrescida dos efeitos que este provoca e na (re)estruturação de uma identidade simbólica, para a valorização do Lugar, tornando-o mais equitativo em relação ao mercado global.

Se, por um lado, as abordagens teóricas analisadas no capítulo 3 desenvolvem aspectos relacionados com a integração do *branding* de Lugar no processo estratégico, nomeadamente no que se refere à constituição da equipa e sua gestão, bem como às componentes do processo estratégico e às formas de comunicação interna e externa da marca de Lugar; no capítulo 4 discutem-se essencialmente as dificuldades do planeamento e da gestão do território que impedem, actualmente, o desenvolvimento estratégico de Odivelas, assim como soluções para capacitar o município das condições necessárias para a redefinição do processo estratégico, integrando nele os princípios do *branding* de Lugar.

A análise do caso de estudo confirma a necessidade, reforçada por Morgan, Pritchard e Pride (2011), Ascher (2010), Healey (2009), Kavartzis (2009), Anholt (2008b, 2007, 2005c), van Gelder (2008a), Allan (2006), Jansson e Power (2006), van Gelder e Allan (2006), Winfield-Pfefferkorn (2005), Rainisto (2003) e Laurensen (2002), de um envolvimento alargado da sociedade no processo de tomadas de decisão, pelo que a Equipa de Desenvolvimento da Marca (EDM) mantém a estrutura apresentada no capítulo 3, formada por um órgão executivo, um órgão supervisor e a Sociedade, para além de um Núcleo de Gestão da Marca (NGM), sendo clarificada a posição do órgão de supervisão e definidas as funções específicas da EDM e do NGM. Do ponto de vista do envolvimento da população, a análise do caso de estudo revelou a necessidade de formação cívica e de criar uma plataforma para a participação activa, que proporcione todas as condições para uma

comunicação interna eficaz, seja a nível informativo, seja interactivo, nas fases de recolha e identificação das necessidades e expectativas, de construção da Visão e programa estratégico, e de monitorização e avaliação das medidas.

A EDM agrega as funções de análise das necessidades e expectativas do território, realçada por Rainisto (2003) e Laurensen (2002), de co-autoria do processo estratégico, avaliação crítica e monitorização contínua das medidas e de comunicação consistente da marca e, com elas, a co-responsabilização pelo sucesso das decisões e respectiva implementação. Esta co-autoria e co-responsabilidade foram referidas pela maioria dos autores analisados, mas principalmente por van Gelder (2008a) e van Gelder e Allan (2006) e estão relacionadas com a dinâmica de actuação ao longo de todo o processo, caracterizada por um envolvimento activo dos órgãos em todas as fases, ainda que a coordenação seja repartida, pelo órgão executivo em relação à condução do processo estratégico, pelo órgão supervisor em relação à avaliação e monitorização e pela organização de *branding* dedicada em relação à consistência da comunicação da marca.

O NGM é composto, essencialmente, pela Administração Pública e os Agentes-chave da parceria estratégica (Figueira, 2011; Hankinson, 2010; Kavaratzis, 2009; e Allan, 2006). As suas funções específicas, para além, das funções da EDM, passam por garantir uma estrutura de governança eficaz, baseada na participação activa de todos os sectores da sociedade no processo das tomadas de decisão e por fazer a gestão de todo o processo, nomeadamente:

- Gerir a dinâmica da EDM, assegurando o estabelecimento de compromissos alargados através da conciliação de interesses e da participação de todos os sectores nas tomadas de decisão;
- Fazer a gestão da comunicação da marca, garantindo um equilíbrio entre a imagem e a realidade, bem como o seu âmbito de exposição;
- Fazer a gestão da implementação, acompanhando a execução e coordenando as acções, de forma a manter a ligação das medidas aos compromissos estratégicos.
- Fazer a gestão da realidade da marca, assegurando que a promessa se cumpre na experiência do Lugar.

Para garantir a articulação entre tomadas de decisão, gestão da marca e necessidades e expectativas reais, é importante ainda assegurar a presença do órgão de supervisão e da organização de *branding* dedicada no NGM.

Confirma-se a necessidade de estruturação do processo estratégico em 5 fases (ver Figura 5.1), apresentada no capítulo 3, baseada no processo de *branding* geral, descrito em quatro passos por Healey (2009). No entanto, a conjugação dos conhecimentos teóricos e da

análise compreensiva do caso de estudo de Odivelas permitiu uma melhor definição destes passos, com vista à integração do *branding* de Lugar no processo estratégico:



Figura 5.1 – Etapas do processo estratégico

Fonte: Autor.

A análise integrada das expectativas e necessidades foi descrita, principalmente, por Rainisto (2003) e Laurensen (2002). A sua confrontação com a análise do caso de estudo leva a concluir que se baseia na abertura das instituições para a partilha de conhecimento, articulação inter-departamental e discussão com a população e consiste num reconhecimento do território e da Sociedade, nas suas várias dimensões, nomeadamente:

- Monitorização das dinâmicas - no que diz respeito à avaliação do sucesso das políticas públicas, privadas e cívicas aplicadas até ao momento e à qualidade de interacção entre os agentes-chave;
- Gestão da marca – no que diz respeito às diversas percepções internas da marca, bem como em relação à sua reputação externa;
- Retrato sócio-económico – através de estudos actualizados da demografia e situação sócio-económica do município e no seu enquadramento;
- Identificação das expectativas – destacando os potenciais factores de competitividade presentes no município e as principais audiências-chave para cada sector de actuação, com o objectivo de recolher a informação necessária para a identificação do ponto de partida para a diferenciação.

O estabelecimento de uma Visão de longo prazo é um passo considerado fundamental pela generalidade dos autores, tendo sido mais desenvolvido por Rainisto (2003) e Laurensen (2002). Este é o primeiro passo para a elaboração da estratégia, devendo por isso estabelecer as bases para todas as decisões a tomar posteriormente. A construção de uma

Visão de longo prazo é um processo colectivo, da autoria e responsabilidade da EDM, que procura a definição de um cenário aspiracional que compatibilize os vários cenários sectoriais, através da discussão e análise das suas vantagens e limitações. O objectivo desta fase é promover a coesão da Visão de futuro, através do estabelecimento de valores e ideias-chave para o território e da formação de alianças territoriais e parcerias estratégicas que trabalhem em complementaridade para os compromissos acordados.

A descrição teórica da Visão de longo prazo, quanto às suas funções, bem como a análise do caso de estudo, revelam que esta, enquanto construção colectiva, pertence ao território, devendo por isso perdurar para além do ritmo eleitoral, pelo que deve ser:

- Unificadora – dos valores e ideias que direccionarão o sentido da acção;
- Conciliadora – através da compatibilização dos vários interesses em presença;
- Diferenciadora – optimização dos recursos físicos e sociais existentes, garantindo simultaneamente os princípios da continuidade, apoio no alcance dos objectivos individuais e distinção;
- Definidora – dos limites do Lugar, através do posicionamento e ancoragem espacial e do âmbito de exposição da marca;
- Estruturante – através da definição dos aspectos essenciais da arquitectura da marca;
- Flexível – garantindo a capacidade de adaptação às dinâmicas, preservando a proximidade da imagem à experiência do Lugar.

A elaboração da estratégia parte da estabilização do cenário de longo prazo para a estruturação do programa operacional. Este passo teve como principais contributos teóricos Laurensen (2002), Rainisto (2007; 2003) e Kavaratzis (2009), embora todos os autores, na generalidade, se refiram a ela, já que é nesta fase que se faz a articulação da estratégia com a acção. As alianças estratégicas e as parcerias em *co-branding*, realçadas em Hankinson (2010; 2007), ganham forma, permitindo o estabelecimento dos objectivos e respectivos projectos e rede de acções necessárias para a sua concretização e para uma valorização conjunta.

Nesta fase, definem-se as acções de comunicação a desenvolver, as experiências do Lugar a proporcionar nas suas diversas etapas de concretização, o modelo de financiamento, composto pela discriminação dos recursos humanos, materiais, temporais e financeiros e das fontes de financiamento, e os indicadores de gestão dos projectos, que permitirão um acompanhamento constante e avaliação crítica dos resultados.

Para a elaboração de um programa estratégico que valorize o Lugar e seja coerente com a Visão, é necessário assegurar uma liderança forte e visionária, conforme afirmado por

Kavaratzis (2009), que garanta uma comunicação consistente com toda a equipa, capaz de criar uma cultura interna orientada para a marca (Hankinson, 2010 e Kavaratzis, 2009).

A implementação da estratégia exige uma articulação eficaz entre o NGM e a coordenação dos projectos, e deste com a execução das acções. Para tal, tanto da moldura teórica, concretamente a partir do modelo apresentado por Seisdedos (2008), como da análise do caso de estudo, ressaltou a necessidade de criar um instrumento director das políticas municipais, que faça a convergência entre a estratégia e a gestão da sua implementação. O sucesso da implementação da estratégia depende ainda da capacidade organizativa e de articulação da EDM para a discussão dos objectivos e construção colectiva, já que do caso de estudo se destacaram a dificuldade de gestão dos interesses e de capacidade financeira, para a concretização desta fase.

O órgão de supervisão da EDM é o responsável por tratar a informação sobre a implementação dos projectos e recolher as percepções sobre a sua adequação às expectativas. Desta forma, toda a EDM é co-responsável pela monitorização dos indicadores de gestão dos projectos e de sustentabilidade, na medida em que as equipas de coordenação dos projectos assumem a responsabilidade de garantir a transparência da execução, disponibilizando a informação ao órgão de supervisão que, por sua vez, divulga os indicadores de forma rigorosa mas facilmente perceptível pela generalidade da população. A população, por sua vez, tem a responsabilidade de conferir a execução dos compromissos colectivos, avaliar o seu sucesso e discutir soluções alternativas, quando necessário. Desta forma, garante-se a capacidade reflexiva do processo estratégico para a permanente adequação das acções às necessidades e expectativas reais do território.

A análise do caso de estudo permitiu chegar a dois elementos que é fundamental garantir, para a mobilização da Sociedade na redefinição do modelo de desenvolvimento urbano, integrando o processo de *branding* de Lugar no planeamento estratégico, a 'Confiança nas instituições' e a 'Identificação com o Lugar'. Estes dois factores são os elementos-base que estão em falta para capacitar Odivelas para a integração de um processo de *branding* de Lugar no planeamento estratégico, sendo por isso necessário, em primeiro lugar, criar as condições necessárias para restaurar estes princípios. A falta destes elementos não permitiu um aprofundamento maior da moldura teórica quanto aos aspectos da elaboração da estratégia e da gestão da implementação, mas realçou a importância basilar da participação pública activa em modelos de desenvolvimento local.

Sendo a comunicação o processo de relacionamento através da partilha de informação e sua interpretação, este é o meio que garante, por um lado, a gestão da EDM – comunicação interna – e, por outro, a gestão da marca – comunicação externa. Healey (2009) afirmou que também o *branding* se manifesta em duas direcções:

- *Branding* interno – focado no fortalecimento da identidade local e do orgulho cívico;
- *Branding* externo – focado na atracção de investimentos, trabalhadores qualificados e turistas, bem como na afirmação dos produtos e serviços locais no mercado externo.

O *branding* externo não será bem sucedido se não existir uma base de *branding* interno, que construa uma cultura interna que estimule a motivação para uma construção colectiva e, assim, relações de confiança e de identificação com o Lugar. Desta forma, a moldura teórica sustenta a necessidade primordial de assegurar uma comunicação interna que garanta a formação da EDM, para a interpretação da informação, discussão de ideias, a motivação constante dos actores e parceiros locais para a construção colectiva do futuro e a participação activa da população, para assegurar uma comunicação consistente dos valores e ideias-chave da marca de Lugar, uma conciliação de interesses, no sentido de se criar uma visão unificadora do futuro e uma monitorização da execução do plano, que assegure a sua adequação, ao mesmo tempo que garante uma transparência de processo, estimulando a confiança e um sentimento de co-responsabilização pelo desenvolvimento local.

O estudo sobre quais os factores que influenciam o poder da marca levou a uma reflexão sobre as dimensões da experiência do Lugar, ou seja, os aspectos decisivos para a experiência do Lugar coincidem com os âmbitos de avaliação da sua marca, os quais se podem agrupar em valores, capital intelectual e inovação, aspectos físicos do Lugar, estilo de vida, potencial económico, custos associados à experiência do Lugar, relações humanas e visibilidade da marca.

Em síntese, os lugares mais competitivos são os que oferecem um ambiente profissional, residencial e de lazer que assegure a saúde e segurança dos seus utilizadores. Destacou-se o facto de as infraestruturas e os transportes não exercerem uma influência significativa na percepção interna e externa, em comparação com os aspectos relacionados com a educação, ciência e tecnologia, bem como com o desenvolvimento do bem estar social.

As dificuldades apontadas por Smith (2011), entre outros, para uma mobilização da sociedade no processo das tomadas de decisão vem também confirmar a análise feita ao caso de estudo (que destaca, como já referido, a falta de confiança nas instituições e de

identificação com o Lugar), considerando que devem ser tomadas medidas prioritárias nos seguintes campos:

Restabelecer a confiança – mantendo a autenticidade e transparência em todo o processo para o cumprimento da promessa da marca, co-responsabilizando a EDM pelas tomadas de decisão, através do estabelecimento de uma rigorosa monitorização das necessidades e expectativas do território e uma comparação com outros lugares;

Melhorar a comunicação – integrando o *branding* de Lugar no processo estratégico, indo além da publicidade enquanto único meio de comunicação da marca, procurando antes responder às aspirações da sociedade e utilizando as TIC enquanto aliados estratégicos para a coesão da EDM, independentemente da sua cada vez maior diversidade, e para uma comunicação consistente da marca;

Assegurar a sustentabilidade das mudanças – assumindo o mais cedo possível a mudança nas necessidades da população e as consequentes mudanças políticas necessárias para fazer uma adequação ao novo paradigma, baseado na construção de um futuro a longo prazo, através de acções mais focadas nos *'soft factors'*.

Da análise do caso de estudo de Odivelas, surgiram mais algumas medidas, relacionadas com a criação das condições para o fortalecimento das relações de confiança e de identificação com o Lugar, que consubstanciam as ferramentas necessárias para garantir um processo estratégico transparente, participado e reflexivo. Estas medidas são, na sua totalidade uma confirmação das visões teóricas estudadas, que contribuem para a sua definição:

Plataforma colaborativa online

Esta ferramenta-chave do planeamento convida as pessoas a participar na estratégia, para posteriormente permitir uma discussão aberta sobre a sua implementação. Proporciona uma maior transparência e, consequentemente, uma proximidade e confiança, bem como um apoio e conhecimento dos projectos que permite uma melhor compreensão da relação entre as contribuições da comunidade e os resultados.

Esta ferramenta deve ter as funções de espaço de divulgação das opções tomadas, programa estratégico e medidas; de monitorização da execução dos projectos em curso; de discussão sobre a adequação das medidas e o sucesso da sua execução; de participação pública nas tomadas de decisão e de partilha de ideias e informação relevante.

As vantagens da utilização de ferramentas digitais está na sua maior capacidade de representação e uma maior conveniência de utilização, eficiência e baixo custo, maior capacidade de partilha e divulgação da informação, e maior transparência.

Fórum para a cidadania

Criação de um espaço de reunião cívica; de discussão sobre a adequação das medidas e o sucesso da sua execução; de formação para a cidadania; de divulgação das opções tomadas, programa estratégico e medidas e de organização de eventos comunitários e acções 'on brand'.

Componente educativa para a cidadania e sustentabilidade urbana

Devem ser previstas acções de formação à população em geral, bem como a integração de conteúdos em programas escolares e acções cívicas e comunitárias, para preparar a população para o reforço do seu papel de cidadania e consciencializá-la das consequências das tomadas de decisão e da importância do seu envolvimento no acompanhamento das acções.

Órgão de supervisão

Integrando a EDM, este órgão deve ser responsável por centralizar a informação relativa ao desenvolvimento dos projectos e às diversas percepções sobre a sua execução, resultantes da participação pública activa, bem como das reclamações e sugestões. Assume ainda a responsabilidade de fazer uma análise permanente da execução dos projectos, com base nos indicadores de gestão, e da evolução da percepção interna e reputação externa.

Este órgão deve trabalhar em estreita sintonia com o NGM, para garantir a flexibilidade do programa estratégico às adaptações que se mostrem necessárias, e com a população, para apoio às tomadas de decisão e garantir a transparência de todo o processo, estimulando assim as relações de confiança nas instituições.

Co-autoria da Estratégia

A integração de todos os representantes da comunidade local e dos interesses em presença na EDM tem o objectivo de fazer uma conciliação de interesses para o estabelecimento das prioridades estratégicas. É fundamental fomentar o aumento do associativismo para garantir a representatividade de todos os sectores da comunidade

para a decisão conjunta sobre a Visão e objectivos, bem como a aplicação da metodologia da Agenda21 Local.

Estratégia de Desenvolvimento Sustentável (EDS)

Criação de uma ferramenta de articulação dos vários níveis da estratégia até ao programa operacional.

6. CONCLUSÃO

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta dissertação, desenvolveu-se o tema do *branding* de Lugar, numa perspectiva articulada com o processo de planeamento estratégico. Foi, assim, possível abordar os fundamentos do conceito de *branding*, a sua aplicação a lugares e fazer a discussão dos contributos teóricos para a construção da moldura teórica do tema, ainda em curso.

No âmbito do estudo sobre os conceitos que, relacionados com o *branding*, podem ser adaptados a lugares, foi possível aprofundar o conhecimento do seu papel no planeamento estratégico e na gestão urbana, no sentido de apoiar o desenvolvimento do território na sua afirmação, posicionamento e identidade do Lugar. Concluiu-se que a sua importância prende-se com a articulação entre estratégia e acção e o direccionamento do processo através da comunicação consistente da marca.

Relativamente à sintetização de diversas visões teóricas para a sistematização do processo de *branding* de Lugar e esboço de uma estrutura metodológica, foi possível encontrar nas diversas abordagens uma plataforma comum, contribuindo assim para a construção de uma moldura teórica, reforçada pela análise do caso de estudo, destacando-se os métodos de participação activa nas estratégias de gestão urbana, bem como a importância da integração do *branding* de Lugar no planeamento estratégico, como forma de garantir a viabilidade e resiliência do desenvolvimento do território, necessários em tempos de recessão como o que presentemente se atravessa.

Com vista à utilização do processo de *branding* de Lugar no re-direccionamento estratégico, exploraram-se aspectos relacionados com a criação das condições necessárias para se iniciar a implementação deste processo, através da análise do caso de estudo de Odivelas. Verificou-se aqui a inexistência de alguns factores elementares para a sustentação de um processo de *branding* de lugares, como a falta de articulação entre a estratégia do município e a comunicação para a sua afirmação e posicionamento, um planeamento estratégico fragmentado e a inexistência de um sistema de participação activa para apoio às tomadas de decisão.

A metodologia adoptada para a análise do caso de estudo, de natureza compreensiva, baseou-se na realização de entrevistas aprofundadas e numa sessão de *brainstorming* para recolher a informação necessária, e na sua análise categorial, para encontrar os elementos necessários para a criação das condições de base para a integração do processo de *branding* de Lugar no planeamento estratégico.

Esta discussão contribuiu para melhor compreender a situação de um território que se encontra no momento imediatamente anterior à decisão de integrar o *branding* de Lugar no processo de tomadas de decisão, em particular no que diz respeito às condições que é fundamental criar para que se torne possível esta mudança. Por outro lado, foi possível confrontar a moldura teórica em construção com a realidade da gestão do território e das políticas públicas, com os seus obstáculos e dinâmicas próprias.

O estudo permitiu, também, através da moldura teórica e da análise do estudo de caso, obter resposta para as três questões de partida, que agora se sintetizam:

Em que medida pode a imagem de marca local fazer a diferença?

O estudo da aplicação de conceitos de *branding* a lugares permitiu concluir que este aparece como resposta aos requisitos do novo paradigma urbano, através do reforço dos valores, da qualidade dos espaços e serviços oferecidos, da equidade da marca de Lugar, da transparência e da participação activa da população.

Até que ponto as estratégias de *branding* de Lugar têm um reflexo físico e social na transformação das cidades?

Verificou-se que este processo estimula a mobilização da população para uma participação activa nas tomadas de decisão e no acompanhamento da sua implementação, o que facilita a autenticidade e o cumprimento da promessa da marca e, com ela, a satisfação das necessidades e expectativas identificadas, para um desenvolvimento local focado numa construção colectiva e reflexiva de longo prazo.

Em síntese, a integração do *branding* de lugares num processo de desenvolvimento estratégico contribui para o fortalecimento da confiança nas instituições e da identificação com o Lugar, através de uma estratégia de afirmação e posicionamento do Lugar, focada na autenticidade e equidade da marca de Lugar e baseada num sistema de participação activa, na transparência do processo estratégico e na melhoria da experiência do Lugar, de acordo com as necessidades e expectativas do território.

Como se descreve o modelo de desenvolvimento urbano, integrando um processo de *branding* de Lugar?

O estudo permitiu a construção de uma estrutura metodológica, assente num processo estratégico '*bottom-up*' de governança e tomadas de decisão. Este depende da participação activa de uma equipa, alargada à comunidade local e aos interesses em presença, para além dos grandes decisores; da partilha de informação e de transparência na implementação. A gestão da equipa deve garantir uma comunicação eficiente e uma boa capacidade organizativa.

O processo de *branding* de Lugar segue os cinco passos do processo estratégico (ver Figura 5.1), integrando os princípios da governança, transparência, participação activa, equidade da marca e competitividade territorial ao longo do processo.

6.2 DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

O tema do *branding* de Lugar deve continuar a ser aprofundado e observada a sua aplicação nas diversas etapas do processo estratégico, com o objectivo de fazer convergir a teoria e a prática, o que pode levar a significativos desenvolvimentos na gestão da marca de Lugar.

De seguida, sugerem-se algumas hipóteses identificadas ao longo deste trabalho que se recomendam para futuros desenvolvimentos:

Capacidade de adaptação de conceitos relacionados com o *branding* de produtos e serviços ao *branding* de Lugar

A adaptação de conceitos relacionados com o *branding* de produtos e serviços deve continuar a ser tema de discussão, uma vez que pode auxiliar na construção do léxico próprio, bem como da moldura teórica deste tema.

Aspectos como o papel e o desenvolvimento da identidade da marca de Lugar enquanto elemento-base de comunicação, ou os conceitos de 'conhecimento da marca' e de 'arquitectura de marca' devem ser desenvolvidos na óptica da sua aplicação a lugares, explorando a transferência e adaptação dos conceitos.

Participação pública activa

Esta sugestão de desenvolvimento está relacionada com a importância da mobilização da Sociedade para o processo de *branding* de Lugar.

Com a intenção de otimizar as formas de comunicação e crítica da população, bem como garantir o seu envolvimento na autoria e responsabilidade pelo futuro colectivo, sugere-se o aprofundamento dos aspectos relacionados com a criação de ferramentas colaborativas, digitais e presenciais, o desenvolvimento de metodologias de resolução de conflitos e conciliação de interesses e o aprofundamento do estudo dos factores que influenciam a construção de relações de confiança nas instituições e de identificação com o Lugar.

Reforça-se ainda a necessidade de reflectir sobre o papel da formação e das ferramentas de participação no comportamento dos representantes da marca para com as audiências-chave, bem como a necessidade de desenvolver formas de gestão e de apoio infraestrutural dos estabelecimentos que estabelecem contacto directo com as audiências-chave.

Gestão da equipa

Sugere-se algum aprofundamento sobre este assunto, nomeadamente sobre a gestão dos agentes da Equipa de Desenvolvimento da Marca (EDM), quanto ao número, papel e selecção e sobre a estrutura do Núcleo de Gestão da Marca (NGM) e sua influência nos resultados obtidos.

Elaboração da estratégica

O processo estratégico contém alguns pontos que seria interessante desenvolver, nomeadamente no que se refere à caracterização das diferentes abordagens estratégicas à marca de Lugar, por tipologia de problema, ou consoante a delimitação do Lugar, o seu posicionamento ou a sua ancoragem espacial.

Sugere-se ainda o desenvolvimento de modelos de financiamento ajustados ao processo de *branding* de Lugar, no que se refere à aplicação de fundos de apoio e outras fontes de financiamento.

Gestão da implementação

Também no campo da gestão da implementação se apresentam sugestões, quanto à criação de um instrumento de orientação das políticas municipais, que estruture a coordenação das acções de âmbito espacial, social, cultural, económico e de acessibilidade

e quanto à definição dos indicadores de monitorização e avaliação da execução da estratégia.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. (2010, Março 30). Improve Your Brand I.D. Marketing Power, Inc., *Branding*, 12.
- ALLAN, M. (2006). *Place Branding*. The Seventh International Conference on Urban Planning and Environment (p 18). Obtido a 4 de Fevereiro de 2011 de <http://medinge.org/place-branding/>
- ALLEMANN, R. (2009). *When Living Space Becomes a Brand*. Branders Group AG, 5.
- ANDERSSON, M. (2009). *Building a visible and attractive region: identity, image, branding and transnational cooperation in the Baltic Sea Region*. Em A. Ellefors & E. Hofrén (Eds), *Crossing Perspectives: Baltic Sea Region* (p 19). Norrköping, Sweden: Arkitektkopia. Obtido a 30 de Novembro de 2010 de http://www.nationbranding.de/site_english/downloads/Building%20a%20region-identity,%20image,%20brand%20and%20transnational%20cooperation%20in%20the%20BSR-Marcus%20Andersson.pdf
- ANHOLT, S. (2002). Journal of Brand Management's special issue: *Nation Branding*. AllAboutBranding.com. Obtido a 24 de Outubro de 2011, de <http://www.allaboutbranding.com/index.lasso?article=242>
- ANHOLT, S. (2004). Editorial. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(1), 4-11. doi:10.1057/palgrave.pb.5990001
- ANHOLT, S. (2005a). *Global Poll: How the World Sees the World by Simon Anholt*. AllAboutBranding.com. Obtido a 9 de Outubro de 2010, de <http://www.allaboutbranding.com/index.lasso?article=394>
- ANHOLT, S. (2005b). Editorial: Some important distinctions in placebranding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(2), 116-121.
- ANHOLT, S. (2005c). Editorial: Nation brand as context and reputation. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(3), 224-228.
- ANHOLT, S. (2005d). Editorial. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(4). Obtido a 21 de Dezembro de 2010 de <http://www.simonanholt.com/Publications/publications-other-articles.aspx>
- ANHOLT, S. (2006a). Editorial: Is place branding a capitalist tool? *Place Branding and Public Diplomacy*, 2(1), 1-4.
- ANHOLT, S. (2006b). Editorial: Why brand? Some practical considerations for nation branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 2(2), 97-107.
- ANHOLT, S. (2006c). The Anholt-GMI City Brands Index: How the world sees the world's cities. *Place Branding*, 2(1), 18-31. doi:10.1057/palgrave.pb.5990039
- ANHOLT, S. (2006d). Editorial: Public diplomacy and place branding: Where's the link? *Place Branding*, 2(4), 271-275. doi:10.1057/palgrave.pb.6000040
- ANHOLT, S. (2007). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Palgrave Macmillan. Obtido a 21 de Dezembro de 2010 de <http://www.simonanholt.com/Publications/publications-other-articles.aspx>

- ANHOLT, S. (2008a). Editorial: Place branding: Is it marketing, or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), 1-6. doi:10.1057/palgrave.pb.6000088
- ANHOLT, S. (2008b). Editorial. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(2), 97-101. doi:10.1057/pb.2008.9
- ANHOLT, S. (2009). Should place brands be simple? *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(2), 91-96. doi:10.1057/pb.2009.6
- ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA (AML) (2012) *Território*. Obtido a 25 de Outubro de 2012 de <http://aml.pt/aml/territorio/>
- ASCHER, F. (2010). *Novos Princípios do Urbanismo - seguido de Novos Compromissos Urbanos. Um Léxico*. (M. Souza Lobo, Trad.). Lisboa: Livros Horizonte.
- ASHWORTH, G., & KAVARATZIS, M. (2010). *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*. Google books. Obtido a 23 de Dezembro de 2010 de http://books.google.com/books?id=ShUz6Zo4LgAC&pg=PR13&dq=city+branding&hl=pt-PT&ei=ZoETTerQOsWdOunW2aIJ&sa=X&oi=book_result&ct=result#v=onepage&q=city%20branding&f=false
- AZEVEDO, A., MAGALHÃES, D., & PEREIRA, J. (2010). *City Marketing - MYPLACE IN XXI*. (1a ed.). Porto: Vida Económica - Editorial, S.A.
- BAXTER, W. (2009). *Building Your Brand in a Recession*. Scribd Inc. Obtido a 25 de Novembro de 2011, de <http://pt.scribd.com/doc/23672096/Building-Your-Brand-in-a-Recession>
- CALDWELL, N., & FREIRE, J. (2004). The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model. *The Journal of Brand Management*, 12(1), 50–61.
- COCA-STEFANIAK, A. (2011). *Global competitiveness versus community identity: Can culture be the answer to managing this uneasy balance in towns and cities?* BEST PLACE | European Place Marketing Institute. Obtido a 23 de Outubro de 2011 de <http://bestplaceinstitut.org/en/global-competitiveness-versus-community-identity-can-culture-be-the-answer-to-managing-this-uneasy-balance-in-towns-and-cities>
- COHEN, G., VAN GEENHUIZEN, M., & NIJKAMP, P. (2001). *Urban Planning and Information and Communication Technology*. Rotterdam: Tinbergen Institute. Obtido a 29 de Abril de 2012 de <http://www.tinbergen.nl/discussionpapers/01064.pdf>
- CORREIA, P. (coord.) (2004) *Estudos Prévios de Planeamento Estratégico - Historial e Perfis Demográfico e Sócio-Económico*, vol. I. Odivelas: Câmara Municipal de Odivelas, Departamento de Planeamento Estratégico.
- DI SOMMA, M. (2005). *Will the place you live affect the power of your brands?* AllAboutBranding.com. Obtido a 9 de Outubro de 2011 de <http://www.allaboutbranding.com/index.lasso?article=397>
- FIGUEIRA, A. (2011). *Marketing Territorial: Uma nova dimensão do marketing*. Estarreja, Portugal: Mel Editores.
- FLORIDA, R. (2006). *The Creative Compact: An Economic and Social Agenda for the Creative Age*. Martin Prosperity Institute, 13.
- FREIRE, J. (2005). Geo-branding, are we talking nonsense? A theoretical reflection on brands applied to places. *Place Branding*, 1(4), 347–362.
- FREIRE, J. (2007). 'Local People' a critical dimension for place brands. *Journal of Brand Management*, 16(7), 420–438.

- FREIRE, J. (2008). Inverting the country-of-origin effect: how Portuguese firm Ecoterra leverages 'country-ofsell' effect. (Dinnie, K., Ed) *Nation branding: concepts, issues, practice*, 91.
- GOVERS, R., & GO, F. (2009). *Place branding: glocal, virtual and physical identities, Constructed, Imagined and Experienced*. Google books. Obtido a 23 de Dezembro de 2010, de http://books.google.com/books?id=LX96Z1jultYC&printsec=frontcover&dq=place+branding&hl=pt-PT&ei=yYETTcKTOo-aOofG4fcl&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- GUERRA, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípia Editora.
- HAHN, D. (2006). *Identity-Driven Branding: Branding from the Inside Out*. AllAboutBranding.com. Obtido a 9 de Outubro de 2011 de <http://www.allaboutbranding.com/index.lasso?article=428>
- HANKINSON, G. (2010). Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(4), 300-315. doi:10.1057/pb.2010.29
- HEALEY, M. (2009). *O que é o branding?* Barcelona: Gustavo Gili.
- INNERARITY, D. (2006). *O novo espaço público*. Lisboa: Teorema.
- INSTITUTO GEOGRÁFICO PORTUGUÊS (IGP) (2012). *Carta Administrativa Oficial de Portugal*. Obtido a 15 de Outubro de 2012 de http://www.igeo.pt/produtos/cadastro/caop/shapes_20121.htm
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE) (2002) *Censos 2001 : resultados definitivos : XIV recenseamento geral da população : IV recenseamento geral da habitação*. Lisboa: I.N.E.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE) (2011a) *Índice de envelhecimento (N.º) por Local de residência (à data dos Censos 2011); Decenal - INE, Recenseamento da População e Habitação*. Obtido a 15 de Outubro de 2012 de <http://www.ine.pt>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE) (2011b) *População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário; Anual - INE, Estimativas Anuais da População Residente*. Obtido a 22 de Outubro de 2012 de <http://www.ine.pt>
- JANSSON, J., & POWER, D. (2006). *The Image of The City—Urban Branding as Constructed Capabilities in Nordic City* (41 págs). Oslo, Norway: Department of Social and Economic Geography, Uppsala University. Obtido a 29 de Novembro de 2010 de http://www.nordicinnovation.net/_img/image_of_the_city_-_web.pdf
- KAVARATZIS, M. (2009). Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(1), 26-37. doi:10.1057/pb.2008.3
- KOMPELLA, K. (2002). *Building Brand Tradition*. AllAboutBranding.com. Obtido a 9 de Outubro de 2011, de <http://www.allaboutbranding.com/index.lasso?article=303>
- KRUGMAN, P & LEONARD, A. (2008). *Paul Krugman's depression economics - U.S. Economy - Salon.com*. Obtido 9 de Novembro de 2011 de http://www.salon.com/2008/12/08/paul_krugman_2/
- LAURENSEN, P. (2002). *Elevating a national identity to a national brand*. AllAboutBranding.com. Obtido a 9 de Outubro de 2011 de <http://www.allaboutbranding.com/index.lasso?article=218>

- LEFEBVRE, H. (2000). *La production de l'espace*. Ethnosociologie (Paris) (4^a ed.). Anthropos. Obtido a 9 de Março de 2012 de http://books.google.pt/books?id=__rWAAAAMAAJ
- LINDSTEDT, J. (2011). Place, identity and the socially responsible construction of place brands. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(1), 42-49. doi:10.1057/pb.2010.36
- LIU, E., & TANG, E. (2009). *Factors Influencing Effective Rebranding Strategy*. Obtido a 25 de Outubro de 2011 de <http://www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-326.pdf>
- MASLOW, A. H. (1994). *Motivation and Personality* (3^a ed.). Nova Iorque: Harper & Row.
- MATEO, C., & SEISDEDOS, G. (2010). *Different branding strategies from the use of the territory of origin by commercial brands: the brand-territory matrix*. bestplaceinstitute.org. Obtido a 23 de Outubro de 2010, de <http://bestplaceinstitute.org/en/different-branding-strategies-from-the-use-of-the-territory-of-origin-by-commercial-brands-the-brand-territory-matrix>
- MATLOVIČOVÁ, K., MATLOVIČ, R., & NÉMETHYOVÁ, B. (2010). *City Branding as a Tool of the Local Development* (Case study of Košice, Slovakia). Proceedings of Educons University for Social Science, Book, 1, 127–136.
- MIRANDA, H. E SILVA, A. N. (2012) Benchmarking sustainable urban mobility: The case of Curitiba, Brazil. *Transport policy*, 21 (2012), 141-151.
- MONRABAL, J. (2010). Marketing in a Turbulent Environment: How can Crisis and Brands coexist. *Brandchannel*, 6.
- MORGAN, N., PRITCHARD, A., & PRIDE, R. (2011). Tourism places, brands, and reputation management. *Destination Brands - Managing Place Reputation* (pp 3-19). Elsevier. Obtido a 23 de Outubro de 2011 de <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/B9780080969305100011>
- NETMBA.COM. (2010). *Maslow's Hierarchy of Needs*. Obtido a 25 de Outubro de 2011 de <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/maslow/>
- PEEK, G., & VAN GELDER, S. (2008). Branding in Area Development. *Urban Land*, (Novembro/Dezembro), 160-163.
- PHAN, S. (2002). *Why branding a nation is the key in this economy*. AllAboutBranding.com. Obtido a 24 de Outubro de 2010, de <http://www.allaboutbranding.com/index.lasso?article=238>
- PINTO, T. C., et.al. (coord.) (2010) *À tona de água (volume 1). Necessidades em Portugal, Tradição e Tendências emergentes*. Lisboa: TESE, Fundação Calouste Gulbenkian.
- PORDATA / FFMS (2012). *Base de dados Portugal Contemporâneo*. Obtido a 25 de Outubro de 2012 do website PORDATA: <http://www.pordata.pt/Home>
- PRATT, J. D., NORRIS JR, D., & MARLER, L. (2008). *Research Frontiers for the Creative Class*. Google Scholar.
- PWC & THE PARTNERSHIP FOR NEW YORK CITY (2011). *Cities of Opportunity*. (86 págs). Obtido a 9 de Outubro de 2011 de http://www.brandchannel.com/images/papers/281_cities-of-opportunity.pdf
- RAINISTO, S. (2003). *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Helsinki University of Technology, Dept. of Industrial Engineering and Management, Institute of Strategy

- and International Business. Obtido a 8 de Outubro de 2011 de <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf>
- RAINISTO, S. (2007). *Success factors of Place Branding: A study of Place Marketing Practices*. Study Report.
- RYBCZYNSKI, W. (2002). *The Bilbao Effect - Public competitions for architectural commissions don't necessarily produce the best buildings*. The Atlantic Monthly Group. Obtido a 10 de Novembro de 2011 de <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2002/09/the-bilbao-effect/2582/>
- SAINT-EXUPERY, A. (1939) *Terre des Hommes*. Édition du groupe 'Ebooks libres et gratuits'. Obtido a 30 de Janeiro de 2013 de <http://tybbot.free.fr/Tybbow/Livres/St-Exupery/St-Exupery%20-%20Terre%20Des%20Hommes.pdf>
- SCHEURER, J. (2007). Compact City Policy - How Europe rediscovered its history and met resistance. *The Urban Reinventors Paper Series*, 1(2). Obtido a 13 de Março de 2008 de <http://www.urbanreinventors.net/2/scheurer/scheurer-urbanreinventors.pdf>
- SEISDEDOS, G. (2008). We, the cities: Urban Strategies for an ethics of care or What to do when my star projects become white elephants. *Análisis local*, (81), 6–20.
- SMITH, A. (2011, Dezembro 13). Building a new metro strategy in the digital age: Rethinking «effective participation». *The Melbourne Review*. Obtido a 12 de Janeiro de 2012 de <http://www.melbournereview.com.au/read/191/>
- SYSSNER, J. (2010). Place branding from a multi-level perspective. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(1), 36-48. doi:10.1057/pb.2010.1
- TALVITIE, J. (2003). *The Impact of Information and Communication Technology on Urban and Regional Planning*. Kiinteistöopin ja talousoikeuden julkaisuja Espoo.
- TEIXEIRA, J. (2010). Urban Renaissance - The role of urban regeneration in the future of Europe's urban development. *Serbian Architecture Journal*, 2, 98-114.
- THE CLIMATE GROUP. (2011). *Information Marketplaces: The New Economics of Cities*. Nottingham: The Climate Group. Obtido a 26 de Abril de 2012 de <http://pt.scribd.com/doc/90828947/Information-Marketplaces-The-New-Economics-of-Cities>
- VAN GELDER, S. (2005). The new imperatives for global branding: Strategy, creativity and leadership. *The Journal of Brand Management*, 12(5), 395–404.
- VAN GELDER, S. (2008a). *Place 2.0. Placebrands*. Obtido a 30 de Novembro de 2011 de http://www.placebrands.net/_files/Place_2.0.pdf
- VAN GELDER, S. (2008b). How to improve the chances of successfully developing and implementing a place brand strategy. *Placebrands*. Obtido a 30 de Novembro de 2010 de http://www.placebrands.net/_files/Successful_Place_Branding.pdf
- VAN GELDER, S. (2008c, Junho 4). An introduction to City Branding. *Placebrands*, 4.
- VAN GELDER, S., & ALLAN, M. (2006). City branding: how cities compete in the 21st century. *Placebrands*. Obtido a 29 de Novembro de 2010 de http://www.placebrands.net/_files/placebrands_city_branding_book.pdf
- VAN GELDER, S., & ROBERTS, H. (2007). Planning in London. *Planning in London, Branding* (63), 40-42.
- VROLIJKS, L., & KÖNIGS, M. (2007). *Urban Futures for Pendleton, linking city branding to urban regeneration*. 43rd ISOCARP Congress, 1-13.

- WIKIPEDIA (2011) *Recession*. Obtido a 09 de Novembro de 2011 de <http://en.wikipedia.org/wiki/Recession>
- WIKIPEDIA (2012) *Hierarquia de necessidades de Maslow*. Obtido a 26 de Janeiro de 2012 de http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow
- WINFIELD-PFEFFERKORN, J. (2005). *The Branding of Cities: Exploring City Branding and the Importance of Brand Image* (Master of Arts in Advertising Design). Graduate School of Syracuse University.
- YIGITCANLAR, T. (2009). Planning for smart urban ecosystems: information technology applications for capacity building in environmental decision making. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 3(12), 5–21.
- YIGITCANLAR, T e LÖNNQVIST, A. (2013) Benchmarking knowledge-based urban development performance: Results from the international comparison of Helsinki. *Cities*, 31(2013), 357-369.

ANEXO I - MODELO DE ENTREVISTA

As entrevistas seguiram um modelo constituído por uma curta descrição do tema e objectivo do estudo, elaborado de forma clara e sintética, para centrar o entrevistado, e um guião, constituído por temas e perguntas que orientam o sentido da entrevista.

As perguntas foram colocadas conforme a narrativa do entrevistado, sendo que, em alguns casos, tomou-se a decisão de não colocar todas as questões, dada a especificidade de conhecimentos dos interlocutores.

No começo das entrevistas, foi facultado aos intervenientes o seguinte texto:

O *branding* de Lugar é um processo integrado no planeamento estratégico, que procura responder às necessidades do mundo actual, exigindo maior flexibilidade, transparência, capacidade de comunicação e divulgação de culturas e identidades locais. Surge como ferramenta estratégica relacionada com o desenvolvimento e a gestão territorial, de forma a garantir a partilha de uma visão integrada de *branding*, desde os investimentos, o plano territorial e económico, a arquitectura, até os eventos e a forma de comunicação. O objectivo é alcançar a valorização pretendida do Lugar, tornando-o mais equitativo nas oportunidades em relação aos outros lugares e o reconhecimento desse mesmo valor pelo universo que se pretende atrair ou fixar.

O *branding* de Lugar deve ter duas direcções: interna e externa. O *branding* interno promove o fortalecimento da identidade local e do sentimento de pertença a um lugar, de modo a melhorar a relação entre o espaço público e residentes e empresas, tornando-o um lugar dinâmico e hospitaleiro. O *branding* externo relaciona-se com a comunicação com o exterior e com a atracção de investimentos, trabalhadores qualificados e turistas, bem como com a afirmação dos produtos e serviços locais no mercado externo.

O guião elaborado para as entrevistas foi o seguinte:

***Branding* interno**

1. Indicar as acções concretas que conhece, no concelho, relacionadas com:
 - o aumento do emprego no concelho;
 - o desenvolvimento sócio-económico local;
 - iniciativas para a cidadania;
 - o aumento do sentimento de pertença local;
 - o planeamento estratégico e gestão do território municipal;
 - a criação de eventos locais;
 - a divulgação das acções executadas para uma melhoria geral das condições do município para residentes, empresas, trabalhadores e visitantes;
 - a fixação de população e investimento.

2. De que forma Odivelas procura motivar um envolvimento e a participação activa da população no planeamento e gestão do território, bem como sensibilizar a população para a sua formação cívica?
3. Como é feita a monitorização da execução das acções?

Nota: Indicar as ferramentas, no concelho, para a monitorização do plano de acção, por parte da população.

Branding externo

1. De que forma são divulgadas as acções de desenvolvimento municipal e as condições para a fixação de residentes e investidores? Quais os canais de divulgação utilizados?
2. Tem conhecimento de parcerias entre a Câmara Municipal de Lisboa (CMO) e outras organizações/empresas para a promoção do município e fomento da atractividade? Quais e qual o seu âmbito?
3. Que acções concretas foram tomadas para o aumento da atractividade do território municipal e sua divulgação?
4. Qual a estratégia para o aumento da atractividade do concelho de Odivelas?

Enquadramento estratégico

1. Quais as principais limitações à implementação de uma estratégia de desenvolvimento local?
2. Qual é a relação causal entre o estabelecimento dos objectivos estratégicos e os resultados do desenvolvimento local ao longo dos últimos anos?
3. Qual a relação entre as equipas de planeamento estratégico, de elaboração do PDM e de comunicação/divulgação?

Nota: Existe algum estudo de reputação ou atractividade do concelho de Odivelas?

4. Qual é o papel do estabelecimento de uma Visão numa estratégia de desenvolvimento local?

ANEXO II – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tanto as entrevistas como a sessão de *brainstorming* foram gravadas, com autorização dos interlocutores, e transcritas na íntegra (ver anexos II, III, IV e V). A sua transcrição foi a mais fiel possível ao que foi dito, utilizando a pontuação como forma de, por um lado, tornar o discurso inteligível e, por outro, transmitir a entoação original do discurso. Houve alguma supressão de elementos inúteis e colocação de outros elementos, nomeadamente:

- Supressão de algumas hesitações durante as frases;
- Supressão de repetições seguidas de palavras, nos casos em que tal acontecia de forma mecânica e involuntária. Nos casos em que eram ferramentas para escolher melhor as palavras a utilizar, estas repetições foram mantidas;
- Supressão de comentários fora de contexto, que interrompem a ideia principal, utilizando-se nestes casos o símbolo [...]
- Supressão de algumas interjeições;
- Quando no discurso foram omitidas algumas palavras que completam o sentido da frase, estas foram colocadas entre parêntesis rectos e ‘*small caps*’;
- Descrição de acções não verbais ou outras notas entre parêntesis rectos e ‘*small caps*’.

Uma vez transcritas as três entrevistas e a sessão de *brainstorming*, estes documentos foram impressos, para se proceder a uma leitura metódica do conteúdo, conforme descreve Guerra (2006:70), através das seguintes operações:

- Sublinhar passagens representativas do texto a cores diferentes, nomeadamente:
 - Amarelo – factos;
 - Cor-de-laranja – frases ilustrativas do discurso;
 - Verde – surpresas do discurso.
- Leitura das entrevistas e anotações.

Durante a leitura, registaram-se, na margem esquerda da página, as ‘temáticas’ ao longo do texto, funcionando assim como uma pequena síntese da narrativa; do lado direito, registaram-se as ‘problemáticas’, ou seja, os vários níveis de interpretação da narrativa.

As ‘problemáticas’ foram baseadas num quadro conceptual que esteve sempre em construção, procurando sistematizar gradualmente os vários momentos interpretativos. Apesar de se ter partido para as entrevistas com um quadro teórico e um guião, ao longo das entrevistas e à medida das sucessivas leituras e auscultações, diferentes níveis interpretativos foram emergindo, até se ter chegado à moldura final de análise. Na figura II.1 pode observar-se um exemplo de leitura e anotações da sessão de *brainstorming*.

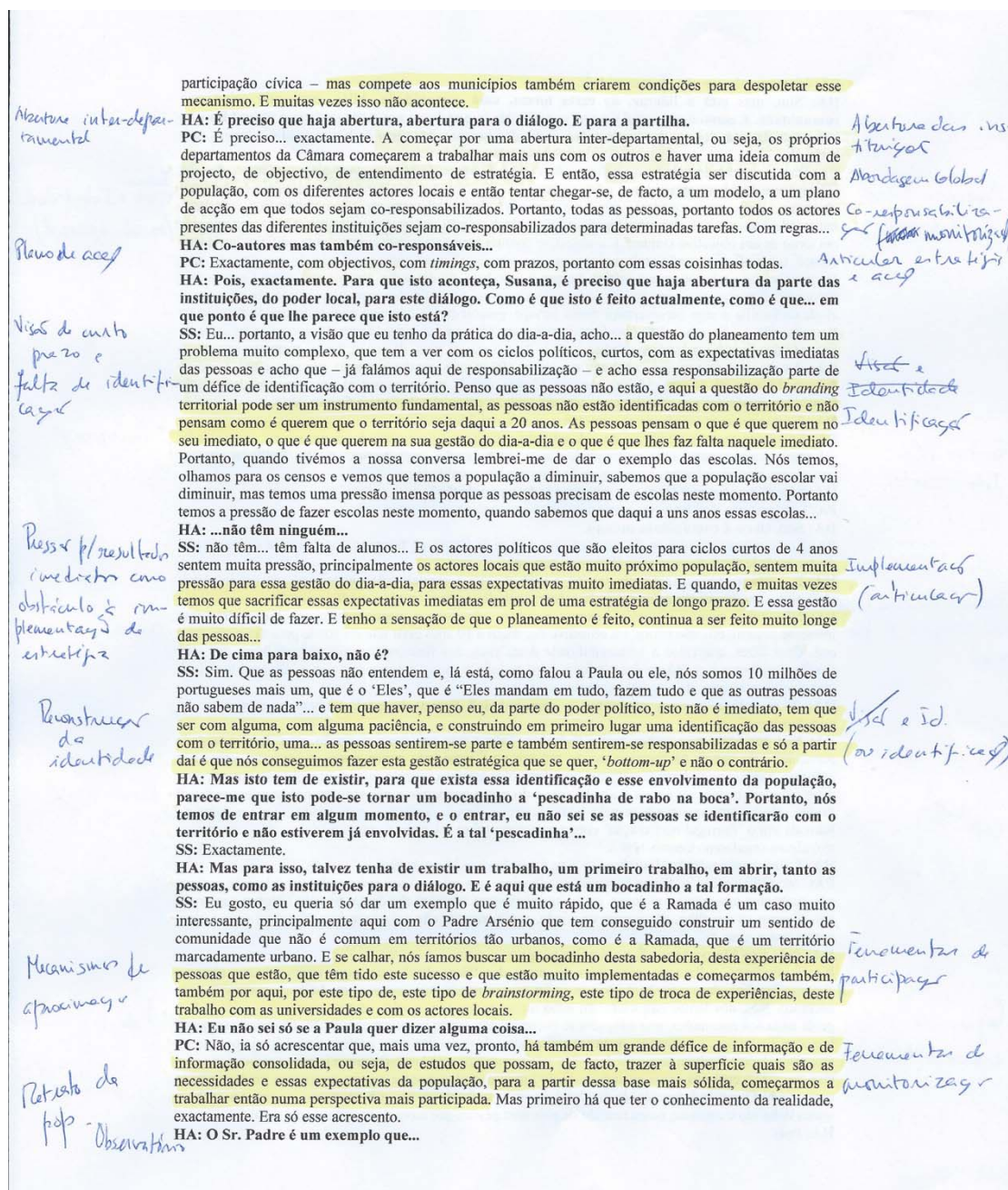


Figura II.1 – Exemplo de leitura e anotações

Fonte: Autor.

A fase seguinte de análise consistiu em construir as sinopses de cada entrevista e da sessão de *brainstorming*. Sendo a sinopse uma síntese do discurso, que contém a 'mensagem essencial da entrevista' (Guerra, 2006:73), integralmente fiel à narrativa, criou-se uma folha-tipo por 'problemática', identificando as citações relacionadas por autor e deixando, no final, um campo para a sua análise. Na figura II.2 pode observar-se um exemplo deste processo, com as anotações preliminares à análise.

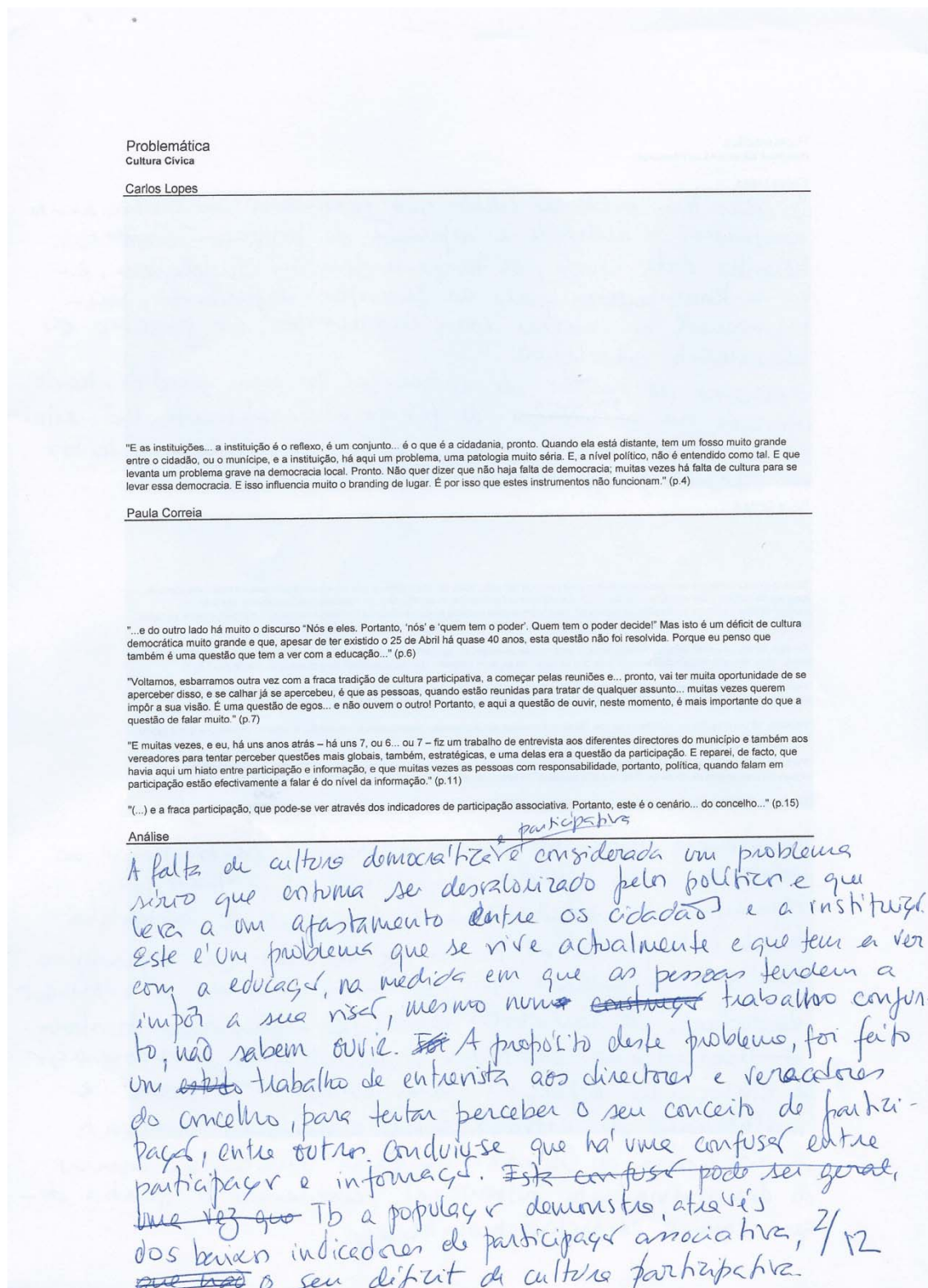


Figura II.2 – Exemplo de sinopse de entrevista

Fonte: Autor.

O objectivo da elaboração das sinopses foi, por um lado, reduzir a quantidade de material a trabalhar, destacando a informação-chave para a sua análise, enquanto se sistematiza o

material, organizando-o segundo as 'problemáticas', o que possibilita, assim, a sua comparação longitudinal.

Uma vez concluída a leitura das entrevistas e sessão de *brainstorming* e a organização dos elementos da narrativa segundo as problemáticas e dimensões definidas, partiu-se para a análise de conteúdo, através da elaboração de sinopses.

Num primeiro momento, foi feita uma análise vertical das narrativas, isto é, o conteúdo de cada documento foi analisado isoladamente e organizado por problemática e dimensão (ver anexos VI, VII, VIII e IX). Desta forma, foi possível apreender a visão específica de cada especialista e interveniente, acerca dos temas abordados, bem como o seu encadeamento.

De seguida, procedeu-se à análise horizontal, ou transversal, do conteúdo. Esta análise consiste na confrontação das visões de todos os intervenientes, organizadas igualmente por problemática e dimensão, de modo a permitir a definição do problema e estruturação da interpretação final.

A conjugação das premissas colocadas nas diferentes narrativas deu origem à construção de uma série de inferências e à compilação das soluções propostas para cada problemática. Estas apresentam-se sob a forma de conclusões lógicas, sendo válidas para o contexto e as visões analisadas.

ANEXO III – ENTREVISTA I - DRA. ANGELINA PEREIRA

Data – 2012-11-15

ANGELINA PEREIRA (AP)

CARLOS LOPES (CL)

HELENA ALMEIDA (HA)

HA: [Qual é a função do Gabinete de Comunicação e Modernização Administrativa, na Câmara Municipal de Odivelas (CMO)?]

AP: Comunicação mesmo. De comunicação e modernização administrativa, que é quem faz um pouco de tudo, que é divulgação, informação aos órgãos de comunicação social... sei lá, cartazes, os avisos à população, essas coisas todas. E eu trabalho... em estreita articulação com eles e sempre para os órgãos de comunicação social nacionais, ou seja... No fundo, acho que é um bocadinho este... não sei se estou a dizer bem... o *branding*, mas numa perspectiva de tentar pegar na... catapultar a imagem do município, portanto...

HA: Portanto faz a parte da comunicação, a parte da divulgação da... das acções e da... a ponte entre a comunicação interna e a comunicação externa.

AP: Sim... Exactamente.

HA: Então está bem...

AP: [imperceptível], equipamentos, tentar chamar... tentar dar 'holofotes' a Odivelas entre aspas, é o que eu costumo dizer. É mais ou menos...

HA: E é esse o objectivo, não é, é mesmo esse o objectivo que pretende e há essa consciência da necessidade...

AP: Claro que sim, porque cada vez mais – já está a gravar? (HA: "Já, Já.") – porque cada vez mais os concelhos são competitivos, não é?... Ou melhor, cada território tem que encontrar em si próprio quais são os factores de competitividade que pode oferecer e portanto...

HA: Exactamente.

AP: ...às vezes o poder local tem alguma dificuldade de conseguir entrar nos meios de informação e comunicação social. Falo sobretudo dos meios de comunicação social a nível nacional, no sentido de projectar aquilo que de bom vão fazendo e... quais, qual é a cultura desta... deste pedaço de terra e o que é que o distingue, portanto, dos outros.

HA: Claro, claro. Porque é necessário que haja, que haja... essa, essa distinção para fora, não é?...

AP: Claro. E Odivelas tem, assim como outros municípios têm, não é... há municípios em que é pelos recursos naturais que se conseguem distinguir, há municípios que é pela... pela actividade económica que se conseguem distinguir... há municípios que... e nós, em

Odivelas, temos ao longo dos anos tentado encontrar quais são os recursos internos que temos para fazer... brilhar Odivelas, para fazer... para chamar...

[entra Carlos Lopes (CL)]

[...]

AP: vocês vejam lá o que é que vão fazer com o gravador!

CL: Pois, é verdade Helena, isto, o gravador, para nós, é sempre...

HA: ... é complicado?... mas isto tem a ver com o processo de investigação. Eu não posso interpretar aquilo que está a dizer, não posso dizer que disse... isso tem que estar registado...

AP: Eu sei, mas eu tive que fazer tudo à mãozinha, não gravei nada, na minha tese de mestrado [risos]

HA: [risos] Mas assim não é, não era tão espontâneo, tinha de estar a escrever... assim estamos à vontade a ter uma conversa e depois então eu faço a transcrição...

AP: Sim, é mais fácil.

HA: Exactamente. E posso voltar atrás e para a frente. É essa facilidade que agora faz parte dos processos de investigação. Eu sei que é um bocadinho constrangedor (para mim também, que é a primeira vez que o estou a fazer)... [risos]

AP: Não é nada, não é constrangedor [risos]. O único constrangimento que eu posso ter é que eu posso dizer alguma coisa que não devia ser eu a dizer, pronto! [risos]

HA: Mas é que é assim, esta... esta entrevista não vai transcrita na íntegra. Nem na íntegra, nem se calhar... quanto muito, podem ir citações! Isto serve para mim, para eu fazer a minha... a transcrição e se calhar depois já corto partes. Por exemplo esta parte se calhar não interessa, pronto. Eu vou transcrever... ou pelo menos vou dizer que do minuto tal ao tal não interessa e depois transcrevo outra parte que sim, que... é importante. É só isto, mais nada.

AP: Ok.

[...]

HA: Então, começamos com acções concretas, para irmos entrando no assunto mais... acho que é mais fácil... Acções que tenham surgido da parte da Câmara, relacionadas com o aumento, com o aumento de emprego, ou com a fixação de empresas no concelho? ...Estamos a falar de, pode ser, divulgação... poder ser acções de divulgação... pode ser... alguma, alguma actuação a nível de...

AP: A nível de fixação de empresas tem uma medida que faz agora parte do pacote... de medidas que foram aprovadas pela Câmara Municipal, e que já não é a primeira vez que é aprovado, mas que vai vigorar outra vez em 2013, que tem que ver com... permitir a isenção de derrama para empresas que fixem a sua sede no concelho, que comprovem ter mantido ou aumentado os postos de trabalho. Essa é uma delas. Mas isto é uma medida...

HA: Não, mas isso é importantíssimo... Isso é uma, é um... Temos vários tipos de, de... acções...

AP: ... E... essas questões, não me pode mandar essas questões por escrito? Porque eu posso-lhe mandar isso mais completo...

HA: Também pode ser. Mas assim é importante, é importante saber a percepção que as pessoas têm [imperceptível].

AP: Para mim, é mais uma conversa política, sabes?

CL: Eu já tive esta conversa com ela. Eu sei. O receio, Helena, da Angelina é este: isto é um receio que todos nós temos [imperceptível].

AP: Todos nós... nós temos o dever de... não, em termos hierárquicos, se quiser, ...

CL: Isto é um quartel.

AP: Isto é uma autarquia! Não, e... é um quartel e não é só isso! Em termos de autarquias e de... se for a outra autarquia vai acontecer, com certeza a mesma coisa, a não ser que seja um Vereador ou a Presidente a falarem sobre isto. Porquê, porque isto é da esfera política, se quiser. Eu posso-lhe dizer quais são as medidas que estão em curso, ou que nós temos os Odiestágios, ou que temos um gabinete a funcionar... mas há outras coisas que são mais de natureza política e que eu acho que não devo ser eu a dizer, embora saiba responder, percebe?

CL: Mas eu aí, desculpa, eu acho que é precisamente isso que tu falaste antes. Só as que estão a ser implementadas. Não é o resto, a estrutura como ele está... política. Não é isso.

AP: Exactamente.

CL: Porque isto... o que é que nós temos? Eu não sei se tu fizeste... Nós somos um município que é resultado de um processo de urbanização. A função urbana que tem mais aqui é, essencialmente, habitação, só. Portanto é um... é quase um município monofuncional. O que é que nós pretendemos, até a nível estratégico, a estratégia, [imperceptível] 2002-2004, que é levar a que surjam novas empresas, não é?

AP: E temos vindo a aumentar...

CL: Pronto, temos vindo a aumentar. Agora, depende daquilo que, que, que pretendemos. O que é que... o que é que para a Helena, se calhar, poderá ser mais eficaz? É tu dizeres: "não, nós temos políticas, de facto, de redução ou, ou, ou... isenção de derrama para empresas que se instalem" e ela pergunta: "então mas vocês não estão a pensar em empresas de quaternário?" É, na estratégia está previsto isso, pronto. No fundo é apontar os caminhos para depois se desenvolver. É mais importante, é isso que vai criar o tal *branding* – não sei se estou correcto...

HA: Sim, sim. O *branding* é um bocadinho o ligante dentro de uma estratégia de desenvolvimento. Faz parte da comunicação...

AP: Se calhar devia falar com a Presidente... acho que era a pessoa mais...

CL: Não, não. Depois isto agora, a Susana, no fim... tu vais fazer as mesmas perguntas a toda a gente?

HA: Sim, sim, sim. A minha ideia era fazer umas quantas entrevistas, umas 3/4 entrevistas e depois fazemos uma de *brainstormig*...

AP: Aquilo para mim faz-me sentido que seja...

CL: Mas isto é [imperceptível]

AP: ...ou! Ou a Susana! A Susana é adjunta da Presidente! Percebes? Eu, nas minhas funções, é que acho que estar a falar nisto... não sei...

CL: Pronto. Eu quando te propus a ti era porque és a pessoa que comunica para fora, pronto.

HA: E o *branding* tem muito a ver com isto, não é? Porque o *branding*... aqui a diferença entre uma estratégia de *branding* separada... como aqui, por exemplo, existe um gabinete de comunicação, que está separado da estratégia, é integrá-lo no planeamento estratégico que é para... o objectivo de promover o concelho, de fixar, de atrair, esteja logo desde o princípio inserido na ideia... na, na, na Visão do

desenvolvimento. Entende? Portanto, por isso é que eu preciso de perceber, do lado da comunicação, qual é que é a percepção que existe sobre...

CL: Mas aí tens que especificar. Pronto, é aí, aqui é que entravas atrás de mim...

AP: Pronto, aí colide comigo, não dá. Não!

CL: Não?

AP: Não! Não porque tu tens o gabinete de comunicação que tem esta vertente e que não sou eu... que não é a Angelina... é aí que eu estou...

CL: Espera... eu quando falei contigo, eu quando falei no teu nome foi porquê? Foi porque tu fazes a comunicação para os nacionais, que eles não fazem. No fundo o GCMA, não é (AP: "É."), é comunicação mais interna e mais local.

AP: Sim.

CL: Pronto... A informação que tu transmites para fora tem impacto a nível metropolitano ou mesmo nacional... Quer dizer que é diferente. Vai criar uma imagem mais global, digamos assim. Até podes ter uma percepção mais abrangente.

AP: Vá, o que eu não souber responder eu digo-lhe que não respondo [risos]... ou o que eu achar que não devo responder, eu digo-lhe que não respondo.

HA: Mas não há problema [risos] E também não aparecem, não... nunca falarei em nomes... o que interessa, o que eu vou fazer...

AP: Não vai daqui a amanhã vir cá...

HA: Mas não vem, não. É que não vem mesmo! Não vêm nomes, não vem nada. Isto é só mesmo um processo. É para mim. É... documento de trabalho.

CL: Helena, quando eu falei nisto em casa do Francisco – Francisco é o Professor dela – eu estou mais à vontade para falar... e estou mais à vontade para falar porquê, porque é a minha área do urbanismo, do território...

AP: E estás dentro de um gabinete político, não é... e que ainda por cima tem a ver com planeamento estratégico também, e com...

HA: É pena, é que a minha... a minha dissertação é precisamente sobre isso. Comunicação e planeamento estratégico deveriam estar juntos.

AP: Mas... Mas estão juntos! Repare, só que nós temos um gabinete de comunic... o gabinete de comunicação está junto com todos os outros serviços que a Câmara tem, ou seja, o planeamento estratégico, seja no âmbito da saúde, seja no âmbito ...

HA: É isso que eu preciso saber. Recebe [INFORMAÇÃO] para depois enviar?

CL: Tu tens aqui um problema. Tu não tens planeamento estratégico. Está morto. Ou seja, o que tu tens é a Paula Correia. Pronto. Porquê, por falta de entendimento do que é o planeamento estratégico. Muitas vezes confunde-se imensos termos. Eu disse isto na terça-feira, falavam em termos... e eu calei-me. Não são termos!... Não são, não, não... ordenamento do território: as AUGI não é ordenamento do território, é gestão urbana. Já estava montado, portanto é regularizar uma situação que já préexistia. Portanto não é ordenamento do território. Quando tu fazes ordenamento do território estás a mudar consoantes, estás a atribuir novas consoantes e reorganizar os usos. Pronto. Isso é ordenamento! Estás a ordenar algo que já está presente. O que tu estás a dizer é gestão urbana. Porquê, porque vais legalizar. É, no fundo, repôr a legalidade e é um acto de gestão, não é de ordenamento do território. Eu até estava a comentar isso com a Susana no outro dia. No próprio dia ou no dia a seguir disse: "Epá, se alguém viesse, por exemplo um aluno, diria 'aquilo está errado, aquilo está errado, aquilo está errado'". Pronto. Tu tens uma

peessoa excelente, que é a Paula Correia... epá, que sabe mesmo, e foi ficando – para já tem um director [imperceptível], como tu sabes...

AP: Paula Correia não é a do Observatório?

CL: É [imperceptível]. E o que é que aconteceu? Por falta de entendimento do que é que é o planeamento estratégico – isto é muito a nossa sociedade, não é exclusivo de Odivelas, foi aquilo que eu lhe disse também – que é... no planeamento estratégico tu estás a trabalhar numa dimensão muito abstracta, mas que tem muita lógica. Passando para o campo militar, é o centro de comando. O centro de comando não tem terreno, tem um mapa em cima: ‘Vamos por aqui, vamos para acolá’; e depois de tu definires ali a estratégia, tu vais dizer para o Coronel ou para o Brigadeiro: ‘Meu caro amigo, isto é para operacionalizar’, e depois quando passas para esta fase, ‘vamos montar o planeamento da operação.’

HA: ...que é para se chegar ao objectivo.

CL: E quando tu vês os gajos aos tiros, é... pronto... fazendo aqui uma similitude com o ordenamento do território, é o ‘what’, quando o gajo vai atrás do outro para matar.

HA: Se não houver centro de comando é um ‘mano a mano’, quer dizer, só estão a tentar sobreviver, porque não existe um objectivo, não existe uma...

CL: É, e é nesta dimensão que nós estamos.

AP: Está bem. Vá, mas continue, que eu tenho uma reunião...

CL: Isto não é para...

HA: Não, mas isto às vezes... faz sentido e depois tudo... tudo... estas peças vão todas encaixar, está a ser bem direccionado. É mesmo assim, uma conversa. Portanto, então, para o aumento do emprego, podemos dar este exemplo de medidas? Ok, em termos de comunicação para o exterior, não existe nenhum tipo de, de, de... procura com, com... como é que se diz, com... um segmento de mercado propriamente dito, um *cluster*, por exemplo, industrial, ou de serviços, qualquer coisa que se pretenda fixar no concelho e que seja uma comunicação direccionada para esse tipo de actividades?

AP: Que eu saiba não existe. Pronto. Que eu saiba... Mas não tenho que saber... Lá está!

CL: Pronto, é a resposta.

HA: Ok. Esta [PERGUNTA] talvez seja mais para dentro: para o desenvolvimento sócio-económico local, isto é, em termos de equidade, igualdade de oportunidades e também para a economia local, também no sentido de acções concretas...?

AP: ...de incentivo à actividade económica do concelho...

HA: Exactamente. E sempre na perspectiva de fazer com que as pessoas saibam e de motivar as pessoas a utilizar as ferramentas que a Câmara cria...

AP: Eu tenho ideia de me ter passado... eu acho que tenho aqui qualquer coisa de um prémio para funcionar como incentivo, exactamente às actividades económicas e a tentar... eu acho que é um prémio de distinção que fazem todos os anos.

HA: Ok.

AP: Ao longo do ano são preparadas várias iniciativas em conjunto com as empresas, é feita anualmente uma agenda com desenvolvimento económico, em que todas as empresas são visitadas, a Câmara faz um levantamento dos principais problemas que estão a ter em função da empresa, se criou mais postos de trabalho, se não... Neste actual contexto, que dificuldades é que...

HA: Sempre acompanhadas?

AP: ...sempre acompanhadas. Sempre acompanhadas. Agora em relação a projectos concretos com empresas para a dinamização...

HA: Sim, às vezes podia haver parcerias... algum tipo de parceria feita com alguma associação de comércio ou de indústria local para ...

AP: Temos, por exemplo, o exemplo para certificar – há bocado falávamos do que é que distingue os territórios. Nós temos a... a famosa marmelada branca de Odivelas... que surgiu um bocadinho na sequência da Câmara com a Associação de Produtores de Marmelada, criar a marca certificada: marca... ‘Marmelada...’, não é, ‘Marmelada de Odivelas’. Isso pode ser um exemplo daquilo que me está a querer questionar, mas... lá está, é daqueles...

HA: E sabe qual é que é o [imperceptível] provavelmente mais adiante podemos entrar um bocadinho mais no seu campo... mas como é que está esse projecto, ou qual é que é o ponto de situação?

AP: A marca está certificada, a Câmara tem apostado com... sempre com a associação de produtores e sempre em articulação com a Associação de Produtores de Marmelada (creio que são 7 ao todo), criado momentos de promoção da marca, tem permitido a participação dos próprios produtores, colaborando com eles, dando apoio logístico, às vezes, em alguns casos para divulgarem a marca em, imagine, em stands, em feiras, portanto, em todo o país... Essa é a vaga ideia que vou tendo, conforme vou lidando com as coisas.

HA: E de... e de iniciativas para a cidadania, para a participação das pessoas... se está por dentro dessa...

AP: O Orçamento Participativo é um deles... é feito pela 3ª vez este ano. Feito, quer dizer, auscultado. É um processo... sobretudo consultivo à população. Tem vindo a crescer, o número de pessoas a participar. Pela primeira vez Odivelas lança, em 2012, o Orçamento Participativo Jovem como um processo também consultivo, que vem na sequência de um outro projecto de cidadania que foi... cremos que foi pioneiro no país inteiro, que era o projecto “Eu, cidadão”.

HA: Em que é que consistia, mais ou menos?

AP: Esse projecto, “Eu, cidadão” era um projecto sobretudo para promover a participação e o conhecimento dos jovens. Começou por ser um... resultado de uma constatação que a Câmara fez, em termos de um levantamento que fez – de um estudo – sobre a comunicação da Câmara e os jovens, porque é que a nossa mensagem não estava a chegar aos jovens, se eles conheciam os equipamentos que tinham disponíveis no território para usufruir, se conheciam as iniciativas que são gerais, mas aquelas que são sobretudo dirigidas aos jovens, se conheciam quem são os seus eleitos, se sabiam para que é que serve uma Câmara Municipal, que tipo de ferramentas tem ao dispor, pronto. E o que se percebeu daquele estudo é que, efectivamente, a nossa mensagem não está a passar, sobretudo em iniciativas que lhes dizem directamente respeito. E, portanto, entendeu a Sra. Presidente e entendeu, na minha opinião, bem, que deveria... que pela boa experiência que foi o “Eu, cidadão”, que envolveu cerca de 1500 jovens na altura, início de 2012, em Janeiro, cerca de 1500 jovens do 10º ano em todas as escolas secundárias e profissionais do concelho (estamos a falar de jovens entre os 15 e os 18, 19 anos)...

[Toca o telefone – cortei]

HA: (DE) Todos os bairros, todas as ...

AP: todos os que frequentam os nossos estabelecimentos de ensino da rede pública, ou seja, são 5 escolas secundárias e uma escola profissional. Não foi feita distinção em termos da via de ensino, portanto o profissional também respondeu da mesma forma, até porque

são todos jovens, e a partir daí nasceu o “Eu, cidadão”, como lhe estava a dizer. O que é que foi esse “Eu, cidadão”, esse “Eu, cidadão foi sobretudo... um projecto piloto com sessões de esclarecimento, mas que não são sessões de esclarecimento, nós chamámo-lhe formação/informação. Muitas das questões que eram colocadas na formação, se o jovem não soubesse, passava a conhecer, servia para isso mesmo. Levou um jurista e uma socióloga, mestre em comunicação (que, por acaso, até era eu), ao encontro dos jovens e levou também a Sra. [PRESIDENTE, TIVERAM A] oportunidade de conhecer o seu eleito, neste caso a Presidente, como podia ser o vereador [...] em questionar directamente quais são os projectos que tem para si, quais são as dificuldades que vê, por exemplo, em redor da escola... e essas questões eram sobretudo sessões de formação e informação, como eu dizia à pouco, que estavam em torno do que é o Estado, o que é que são as autarquias, porque foi aquilo que nós percebemos que eles não tinham conhecimento, não tinham contacto.

HA: E esta iniciativa veio no seguimento de alguma estratégia de aproximação à população, maior?

AP: A iniciativa do “Eu, cidadão” é sobretudo... eu creio que é um... tem dois fundamentos, tem dois fundamentos: não só o promover a cidadania, participação e aproximar os jovens da Câmara, mas, ao mesmo tempo... aprofundar a comunicação da própria Câmara, ou seja, a comunicação da Câmara, ou a comunicação de uma autarquia, não deve ser unilateral, ou seja, a Câmara não, não, não... como se diz... não manda para fora conteúdos e depois não tem *feedback*. Cada vez mais Odivelas tem-no sido, ao longo dos anos, tem cada vez mais tentado aprofundar esta comunicação bilateral, ou seja, para a Câmara é importante ter a voz dos seus munícipes; para os munícipes é importante ter a voz da Câmara, sendo que nem sempre a Câmara pode satisfazer as necessidades das pessoas, não é, porque gerir não há-de ser uma coisa assim tão fácil, digo eu...

HA: Nem consensual...

AP: mas há-de sempre haver alguém que não... mas pronto. A ver aquilo que nós somos. Nós, os funcionários deste município, que é... nós prestamos um serviço público, portanto nós estamos sempre dispostos, seja para satisfazer a necessidade da pessoa ou não, encontrar caminhos, encontrar soluções para os problemas que eles têm. Portanto, dizia eu, o “Eu, cidadão” veio depois ‘ter bebés’, como eu costumo dizer, e que foi o orçamento participativo jovem, que finalizámos agora a recepção dos questionários com os contributos do que é que gostariam de ver incluso no orçamento de... tem uma fatia de 250.000,00€, que não é assim tão mau, sobretudo no contexto actual em que estamos, e portanto agora está em fase de apreciação. Depois vamos novamente às escolas ter com os jovens, dar *feedback*, o que é que vocês sugeriram, o que é que pode ser, o que é que não pode ser, que propostas, porque há muitas propostas que não são exequíveis, não são factíveis, quer dizer...

HA: Portanto, há que comunicar e explicar-lhes porquê...

AP: Sim, portanto voltamos ao contacto. Esta aproximação não é feita só com os jovens, também é feita com os *seniors*, também é feita com o Ambiente, é feita a todos os níveis. Neste caso concreto dos jovens, é este projecto e vamos devolver os dados e vamos ter com eles novamente. E temos um, em paralelo, um outro projecto a decorrer com as escolas, que é o “Executivo Municipal Jovem”, ou seja, a representatividade feita pelos próprios jovens, serem os próprios jovens os decisores políticos da Coisa Comum. Vamos fazer uma simulação de uma reunião de Câmara, em que haverá um presidente, vereador, as decisões para tomar...

HA: Decisões reais ou só uma simulação, mesmo? Não sei, podiam ser determinados assuntos [risos]...

AP: É mesmo uma simulação, mas com as propostas que eles fizeram na própria sede do orçamento participativo jovem. Portanto, a ideia é de tomarem contacto com...

HA: ...perceberem como é que funciona...

AP: Exactamente. Perceberem como é que funciona a máquina de uma autarquia, como é que é pensada a questão do orçamento, a preocupação que tem que haver em gerir e haver rubricas. Tudo isto faz parte de uma campanha de... aproximação à população, mas, sobretudo, de promoção da participação, da cidadania, e sobretudo da parte dos jovens, que é... e aí vai ao encontro de um estudo que fiz eu, de uma investigação que fiz eu, também quando estava no seu lugar, que é, se por um lado eles parecem estar divorciados da política, por outro eles têm preocupação com o Espaço Comum, e portanto há aqui um contra-senso que tem... e há que fazer um casamento.

HA: **Exactamente. Então, no fundo, acaba por ser o aumento do sentimento de pertença, de identidade do lugar, porque eles estão desligados e a partir do momento em que começa a haver comunicação ...**

AP: Claro que sim e cada vez mais. Aliás, quando nós tentamos projectar a imagem de Odivelas (e eu digo tentamos porque, como lhe disse há bocado, nem sempre é fácil, não é? Eu posso perfeitamente, todos os dias, bombardear os órgãos de comunicação social com informação e com coisas boas e com projectos interessantes e únicos e pioneiros, mas nem sempre nós temos, da parte dos órgãos de comunicação social, os holofotes ligados para Odivelas e abertura para pegar...

CL: Há aqui uma questão que a Angelina falou e que não é fácil, e aqui pode ser entendido de uma forma falsa. É que pode não haver capacidade de Odivelas. Os órgãos de comunicação social, tu hás-de reparar que só falam de Lisboa, Lisboa, Lisboa...

AP: Exacto, também...

CL: E a noção que existe não é uma noção de Área Metropolitana. Odivelas alimenta muito Lisboa, alimenta de trabalhadores! Há milhares de pessoas, se calhar 500.000 pessoas que entram e saem diariamente e passam por aqui. Portanto, tem peso. A 3ª circular passa por aqui. A questão é que isto é olhado de soslaio. Pronto. Ou então, quando há um acontecimento mais violento, negativo, então vêm cá ter!

AP: Felizmente tem-se vindo a conquistar um bocadinho...

CL: Sim, tem. É um trabalho meritório...

AP: Mas é extremamente difícil, e aí eu estou à vontade para falar.

HA: **O tal trabalho meritório é chamado a reputação, vá... de certa forma há uma percepção positiva do concelho, que interessa para este [TRABALHO].**

CL: Há um exemplo que podemos dar...

AP: Pela negativa somos sempre procurados, pela positiva é muito compl... é difícil, mesmo!

HA: **E tem noção qual é que é mesmo a percepção das pessoas, pelo menos da Área Metropolitana de Lisboa, sobre Odivelas? Existe algum estudo sobre isso? Ou de... uns concelhos e outros... quer dizer, era... era interessante que houvesse uma...**

AP: Isso não sei.

CL: Era interessante, era interessante... Eu, por casualidade, por contacto com pessoas com vários [imperceptível], a percepção é negativa. Negativa em que sentido: mas... não é o trabalho de Odivelas, porque o trabalho de Odivelas é muito difícil, como é o da Amadora, como é o de Loures, que é a relação da qualidade do espaço público e qualidade de vida de espaço público, para habitar. E as pessoas acham negativo, essencialmente pessoas que

conhecem bem a realidade, mas há um aspecto negativo: é um trabalho demorado a construir. Há um instrumento, que eu costumo dizer, que é o sismo, que deita tudo abaixo e reconstruímos tudo. É quase impossível, mas pode acontecer. Mas porquê? Porque isto foi tudo construído dentro de um processo sociológico, ou sócio-demográfico, de migrações para a cidade. Depois de passado esse período, há... pronto, isto grosseiro, de forma grosseira, há um período de especulação imobiliária nos anos '90 e que acaba nos anos... no início do século, em que não há um sistema de planeamento. Que não é exclusivo de Odivelas, é exclusivo do país inteiro, de uma cultura, da sociedade. Naturalmente que nós temos referências, hoje em dia, com as imagens, com a imagética a que nós estamos sujeitos diariamente, noticiários, revistas, publicidade... a realidade virtual que nós vemos à nossa frente molda-nos muito perante a realidade vivida diariamente. E naturalmente que as pessoas que estão habituadas, tu hás-de reparar que toda a gente vai dizer que gosta de viver em Odivelas, ou vais à pessoa do Barreiro, ele gosta do Barreiro, "Mas gostava de viver em Odivelas?", "Epá, não", depois perguntas à pessoa que mora em Odivelas, "Mas gostava de viver no Barreiro?", "Epá, não". Pronto, isto já é uma adopção do espaço onde vive e adaptação à realidade que vai sendo vivida. Mas isso é interessante do trajecto a criar, como Oeiras criou. Eu há bocado estava a perguntar: o que é que Oeiras fez? O que é que nós ouvimos de Oeiras? Ouvimos: "O Isaltino é corrupto", mas na realidade ele fez muito mais. Ele conseguiu ter em Oeiras interesses...

AP: ...ele está no Gabão, de facto... [risos]

CL: ...sabemos que ele conseguiu atrair para o município dele empresas de quaternário, que têm anualmente uma mais valia da operação que fazem elevadíssima e que lhe dá prestígio. A questão é esta: será que ele devia ter tudo ali metido, ou criou as condições para [PLANEAMENTO ESTRATÉGICO]? Teve planeamento estratégico prospetico... e conseguiu fazer...

AP: E também há uma outra coisa que tu não tens em Odivelas, nem tens por exemplo na Amadora, ou não tens em Loures...

CL: Mar.

AP: Exactamente! Os recursos naturais. É sempre... é mais facilitada a tarefa, se quisermos.

HA: Em que sentido? Oeiras vs Odivelas...

AP: Não, é isso que estávamos a dizer...Mar!

HA: Ah, Mar!

CL: Mar, localização geográfica, marginal, turismo. Têm agregado já uma coisa que é o Turismo, têm o vinho, tem marca – tem uma marca óptima – e que sabe promover a marca, porque também teve dinheiro. E isto é que é importante.

AP: Ah, pois. Aí é que a gente [imperceptível] que é o dinheiro, sobretudo investimento em comunicação... que, para nós, não tem sido prioritário!...

HA: Mas lá está: se isto fosse entendido como uma parte fundamental... da espinha dorsal, mesmo, do planeamento estratégico... Porque não...podem-se fazer coisas maravilhosas, mas se não saírem daqui para fora não... e depois não se conseguem também... depois é uma 'pescadinha de rabo na boca', não é, porque depois também não há dinheiro, porque não se sabe o que é que acontece...

CL: Helena, qualquer investidor que venha para cá, ele vem à procura de condições para investir. E não anda a perguntar se é bonito ou não. Desde que lhe ofereçamos condições de acessibilidades, de mão-de-obra qualificada, espaço público em condições, boa rede de comunicação, ele tem o dinheiro, vem para cá e investe. E isto tem que ser criado, não em 2 anos nem em 4 anos. É em 10 e 15 anos.

AP: E Odivelas tem 14... também podemos começar por aí! [risos]

CL: Exactamente. Primeiro tivemos de corrigir problemas básicos e repara, Odivelas quando surge – eu morei em Odivelas até 2005 – e Odivelas quando se torna concelho – e vi isto desde miúdo – eu lembro-me de parte disto estar tudo em campo, em oliveiras; portanto eu vejo hoje isto tudo construído. Quando nós herdamos, ou quando nós recebemos esta parte do município, quase que voltamos, se calhar, 20 anos atrás... que é, nós temos que recuperar algo que estava abandonado. E isto não é política, isso é um facto. Loures sabia que, eleitoralmente, era um partido contrário ao deles e... não investia! E ao não investir, o que é que nós temos? Nós temos uma *décalage* de 20/25 anos em cima. As crianças iam... há uma falta enorme de equipamentos de saúde, que estão hoje a ser colmatados. Que isto é da responsabilidade do Governo Central mas que estão já a surgir, quer dizer, andámos 14 anos praticamente, 12 anos, “venham, venham, venham ver os terrenos! Pá, está aqui, nós precisamos!”

HA: Isto é dirigido a quem?

CL: Isto é Governo. [imperceptível] equipamentos de saúde...

AP: Em matéria de saúde as autarquias não têm grandes competências, só sensibilização.

CL: Sensibilização a nível escolar, ou coisa assim. Construção de equipamentos e pessoal técnico é Ministério da Saúde através da Administração Regional da Saúde – ARS. Portanto, educação, também temos que recuperar tempo, algum atraso. Isto requer canalizar investimentos para um campo que, se tivesse já isso existido...

HA: ...Já teriam passado para outro nível, não é?

CL: Isto faz lembrar um pouco Portugal: nós quando saímos do Estado Novo e entrámos numa democracia. Estamos hoje numa crise como no tempo do D. Carlos na História, olhamos para trás e evoluímos muito mais rapidamente do que os outros evoluíram. Os alemães – os alemães porque estão agora na moda – saem da 2ª guerra mundial e, se calhar, há muitos indicadores que ainda não conseguiram atingir e que nós, se calhar, já temos. A mortalidade infantil, se calhar, eles têm mais do que nós temos. A educação, nós temos, se calhar, possivelmente, muito mais do que eles têm. Eles têm o quê, uma organização industrial e económica muito robusta, e também passaram por adversidades. A questão é que nós tivemos que nos reajustar em 35 anos, enquanto os outros tiveram que se reajustar em 60 anos. A nossa História foi sempre feita nisto. Há outro factor que é importante, que é o que faz a sociedade: a sociedade é pouco culta, pouco participativa, pouco cívica. Cívica no sentido de, não há *polis*, não há espaço público...

HA: Pois, e esta formação dos jovens é importante..

CL: E isto para construir demora muito tempo. E esta imagem... é uma imagem! Eu acho que pode ser um exemplo – isto é mais em conversa – construir-se o futuro através d... a imagem do futuro ser a construção do futuro e ir, então, caminhar através disso...pode ser um trajecto, pronto. Mas isso é uma componente política. Tem que se definir a nível estratégico, como tu sabes, não é?

HA: Claro.

CL: Agora, e isto é engraçado, e se calhar vamos apanhar mais isto, é que as pessoas não estão... a cultura do território não entra! Não entra, não entra porque... não é uma linguagem... como é o Ambiente! Se calhar temos de ir para as escolas da primária para dar a entender, uma noção, às pessoas, do que é viver na rua, na cidade, o que é que é viver numa cidade boa e saudável, pronto. Isso pode ser também uma imagem de futuro. Reparem, nós estamos num momento de transição. Isto é um momento de oportunidade, porquê, porque nós temos de rever tudo, o que é que falhou, o que é que não falhou, a

resiliência... Nós não temos resiliência, nós notámos que somos completamente frágeis e aquilo que, possivelmente, vamos construir agora é que vocês são uma geração que não tiveram dificuldades nenhuma.

HA: Durante um certo tempo, quer dizer...

CL: A nossa...

AP: A nossa?! [risos]

CL: Eu, por exemplo, eu costumo dar este exemplo. Eu tenho 41 anos, vou fazer 41 anos...

AP: Ah então não é a nossa [risos] eu estou aqui no vosso entremeio [risos]

CL: Eu brinquei na rua, em Odivelas, com os mesmos índios que havia aqui em Odivelas... aquilo que era o bairro dos [imperceptível]...

AP: Ah, mas isso é um problema geral...

CL: Hoje não queriam, hoje o medo entrou. Portanto, isto tudo molda... a questão é que vocês tiveram uma vida muito mais facilitada, mas muito mais...

HA: Bom, eu ainda brinquei na rua, mas pronto...

CL: Isso é ótimo. Mas... há aqui uma transformação na tecnologia muito... a tecnologia tem um papel determinante nisto, de lazer e diversão...

AP: Que era o que eu ia dizer, não é o medo, não é o ser inseguro. Eu moro em Mafra e não vejo miúdos a brincar.

HA: Não?

AP: Na Ericeira vêes mais.

HA: Ah é? Mas a Ericeira também já é uma cidade... e também é um... cresceu de uma forma...

AP: É vila.

HA: Quem diz uma cidade é porque aquilo de repente cresceu de uma maneira...

AP: Mas ainda vêes meninos a brincar na rua.

HA: Ai é? Que engraçado...

AP: Mas na cidade não.

HA: Vá lá. Porque ela cresceu de repente. Foi assim uma coisa... que também, que eu por acaso pensava que já poderia haver alguma insegurança, alguma...

CL: Insegurança? Não!

AP: Na Ericeira... não!

CL: Ah, na Ericeira! Isso não sei.

HA: Era um 'à parte'.

CL: A questão da insegurança, eu acho que é...

AP: Eu não me sinto insegura e estou aqui há 14 anos... está bem, trabalho cá. Chego ao fim do dia... eu acho que já foi mais...

CL: Nos anos '80 era muito inseguro, porque havia muita droga, muito consumo de drogas. E era inseguro...

HA: Se calhar só em certas zonas...

CL: Geral.

HA: Geral?

CL: ...e eu brincava na rua...

AP: Aliás, tanto é menos inseguro que foi considerado, nos dados do ano passado, o 5º melhor município... melhor... o 5º município mais seguro da área metropolitana toda, ou seja [imperceptível]...

CL: ...os outros 4 são rurais. Portanto, nós a nível urbano somos o mais seguro, digamos assim.

HA: **Que interessante! É um dado, ou uma percepção, que eu acho que as pessoas se calhar não têm... ou então punham outros à frente que se calhar não...**

CL: Não, é uma questão estatística. E muitas vezes a violência poderá existir, mas é outro tipo de violência – o tipo de violência que estamos a falar é violência no espaço público, a violência doméstica é que é transversal a todos os municípios, ela existe e muitas vezes não é denunciada.

HA: **Estamos a falar de violência doméstica?**

AP: Doméstica.

CL: Aquela que é feita no espaço público, essa não temos. E é estranho, no momento em que estamos a viver que é o desemprego e que pode-se potenciar a criminalidade... não direi delinquência, mas a criminalidade... nem multibancos roubam aqui... [risos]

HA: **E em relação a eventos locais? Criação de eventos, como é que é feita essa...**

AP: Em alguma área específica?

HA: **Não. Estamos a falar de tudo o que seja envolver a população na cidade.**

AP: Oh! Imensas! Envolver a população, nós queremos que a população participe sempre e fazemos imensas iniciativas...

HA: **E participa em que sentido? Vai ao evento, ou participa mesmo na...**

AP: Das duas formas. Obviamente que num orçamento participativo queremos que as pessoas participem, não é, participem no sentido de participar, de exercer a sua cidadania e participar. Os outros eventos e iniciativas que vamos organizando...

HA: **Organização: na organização, elas [PESSOAS] por acaso têm pequenas tarefas, algumas... ou colaboram com a Câmara na própria organização dos eventos?**

AP: Mais instituições do que pessoas a título particular. Mas sim, é claro que há trabalhos que são feitos em rede, em parceria.

HA: **E projectos...**

AP: Depois têm projectos específicos que lidam, por exemplo, com a Rede Social, ou tem projectos específicos que lidam com as escolas directamente, como o projecto "SEI!", que é do combate ao insucesso escolar... assim como tem a questão da saúde, que se articula directamente com as farmácias. Portanto nós... este é um município que tenta sobretudo o trabalho em rede e, portanto, acaba por ser participado dessa forma...

HA: **...e divulgado dessa forma também, portanto através dessas redes! Quem tem filhos na escola acaba por saber dos eventos por causa disso...**

AP: Claro que sim, dos nossos meios, dos meios de... quem é nosso parceiro...

HA: **Qual é que é o nível de penetração dos jornais locais na população? Tem essa...**

AP: Os locais estão, à semelhança do que está no país inteiro, em crise. Portanto, o suporte em papel 'já era'. Eu creio que existe um regional, em papel, um, que é este que aqui está.

HA: "A tribuna". Eu vi que há um *síte* que é o *Odivelas.com...*

AP: Esse é só *online*.

HA: Tem uma televisão, a TVL, não é? Mas esse é de vários concelhos, Lisboa, Loures e Odivelas.

AP: Exactamente.

HA: E esses canais, têm noção se eles funcionam bem, se chegam à população, a uma grande franja...

AP: Eu não tenho essa percepção. Tenho uma opinião muito própria, mas que nem é como técnica sequer...

HA: Força! É importante, eu preciso de saber...

AP: Não, a minha opinião é... É assim, eu creio que quem procura normalmente este tipo de órgãos de comunicação social é quem vive cá, mas quem está sobretudo dentro dos partidos políticos, das asso... Eu não vejo o cidadão comum a ir ao *Odivelas.com*. Não vejo, mas se calhar estou errada, mas esta é a minha percepção... Se me perguntar se fazem um trabalho meritório no sentido de catapultar a imagem do município... que eles fazem cobertura a algumas coisas, fazem, dar uma imagem positiva do município, nem sempre...

CL: E é tendenciosa.

AP: E, era essa parte que eu ia dizer.

HA: Ah, não é objectiva.

AP: Às vezes é pouco isenta, era o que eu queria dizer.

HA: E depois, também não chega, pelos vistos, às pessoas. Pelo menos não há essa percepção. Não há estudos, não há uma...?

AP: Não sei, eles devem ter, com certeza. Devem ter estatísticas, o número de utilizadores...

CL: Nem isso divulgam! Podia, até para projecção do próprio... porque aquilo é feito com alguma 'carolice', que eu acho que é interessante. Eu já fui entrevistado em alguns programas – em debates – e a qualidade jornalística não é muito boa, é aquela que é possível ter, pronto. Mas eu acho que às vezes até nem tem muita ética. Porquê, se estamos com um assunto... Eu vou estar na próxima quinta-feira, de hoje a oito eu vou estar num debate sobre a reforma da administração autárquica. E eles, no meio daquilo, para saberem alguma coisa, enfiam uma pergunta fora do programa. Isto não é ético... porque condicionam. Conditonam porquê, porque as pessoas ficam ali entaladas...

AP: ...são tendenciosos... um bocadinho.

CL: ...e pronto, acontece isso. Eu uma vez tive que dizer "epá, ...

AP: ...portanto, sobretudo a nível local. Órgãos de comunicação social, é tudo *online*. Portanto, eu não sei qual é o impacto que esses *online* têm, não sei.

HA: Então a forma de chegar à população é através dessas redes, sempre! Portanto as pessoas, é, das escolas...

AP: ...dos nossos meios, não é? Do *site*, do *facebook* e redes sociais...

HA: e aí, chega? Tem, também, alguma penetração na população, algum *feedback*?

AP: Temos tido um aumento da participação das próprias pessoas, sobretudo nas redes sociais. No *site*, nem tanto. Mas temos, através do Gabinete de Apoio ao Cidadão que disponibilizamos na Loja do Cidadão, temos atendimento personalizado sobre todos os serviços que existem na Câmara. Esse contacto também foi um ponto positivo. A partir de 2007, que foi inaugurado o serviço... temos um acréscimo das pessoas a participar. Porque é diferente eu ter uma pessoa que contacta comigo e eu consigo responder na hora. Estando deste lado a dar informação, ou estando do outro a receber informação, é positivo, não é?

HA: Claro.

AP: Se conseguíssemos fazer isso com cada um dos 144.000 habitantes, então era 'ouro sobre azul'.

HA: Era fantástico, claro que sim, claro que sim. Em relação, então, a esse Gabinete de Apoio, fazem todo o tipo de... é tipo um Centro de Atendimento?

AP: ...de atendimento, todo um conjunto de operações em que têm o ponto de situação, ou quando não têm...

HA: ...portanto é para resolver problemas...

AP: sim, sim. Resolver problemas ou prestar informação, ou encaminhar para outras entidades.

HA: Ok, ok. Não é uma espécie de fórum, pois não? De cidadania, ou qualquer coisa assim?

AP: Não...

HA: Ok. [...] Então nós temos planeamento, a nível, pode ser territorial como até a nível das comunicações, porque, pelo que já percebi, existe algum fio condutor...

AP: E até podia existir mais se tivéssemos dinheiro! [risos]

HA: Pois. Ou se estivesse enquadrado de outra forma. Se estivesse estruturado numa, numa... na mesma linha do planeamento estratégico parece-me que...

AP: Não, isso temos! Só que depois o enfoque financeiro não acompanha, não é?

HA: Mas tem, de que maneira? Acha que o planeamento estratégico tem perfeita noção da importância da parte da Comunicação e a Comunicação entra dentro da elaboração da estratégia? Portanto, na altura em que se está a elaborar os principais objectivos, onde é que se quer chegar daqui a 20 anos... Nesta, nesta fase...

AP: Talvez não... Ainda não... não sei. Talvez não.

HA: E isto, porquê? O gabinete de comunicação tem a noção da percepção das pessoas, de dentro, de fora, etc? Sabe o que é que tem de fazer para conseguir atrair residentes, empresas, etc?

CL: Pronto, eu acho que isso não existe.

HA: Pronto, mas isto talvez fosse uma forma de chegar aos técnicos que fazem o planeamento estratégico e desenvolvimento urbano. Como é que conseguem preencher, por exemplo, um pólo industrial que vai ficar vazio porque não existiu outra comunicação?

CL: Esse tipo de comunicação, não há uma utilização... eu acho que, por exemplo, atraindo empresas para... há muita gente a vir cá à procura de terrenos! Há muita gente que vem cá à procura de licenciamento e apresentar projectos. Há aqui canais que existem. Não é através de nenhuma comunicação geral: "Nós somos o município do Sol, venham cá pôr

paineis solares!", não, não há. Há ambientes específicos e locais específicos para se promover, as feiras, a FIL, por exemplo. Há uma feira de tecnologia e deve haver uma área para as instituições também apresentarem aquilo que podem, pronto. Nós tivemos, eventualmente, a OTEC, que foi um projecto que acabou por não ir para a frente, também porque apanhou esta questão toda de 2008...

AP: ...dos bancos...

CL: ...dos bancos e ... porque era um modelo que era igual em todo o lado. Era um fundo imobiliário que estava ali para promover e para gerar mais dinheiro através do fundo imobiliário, que era o clássico, e ainda hoje é. E, aliás, a regeneração urbana faz-se através de fundos financeiros que vão investindo e... pronto. Não é o Estado, propriamente, que os faz, mas potencia através dos tais fundos imobiliários, porque... acaba por ser uma rede complexa. Onde poderá estar mais subliminar é na estratégia do município e na informação da estratégia do município. Aí poderemos, eu acho que é uma das formas de poder atrair o investidor. O investidor, quando vem à procura, ele não vem às cegas, ele já sabe o que é que quer. Porque nunca vem sozinho, traz sempre mais alguém, anda à procura... Normalmente isso acontece já com as pequenas e médias empresas, já estão mais dependentes do lugar mais barato, ou mais próximo, não têm grande capacidade de escolha. Mas vamos supôr, imaginemos que vamos ter aqui uma empresa... "Iberwind", que é uma empresa que está no TagusPark. No TagusPark não, no outro ali ao pé. Iberwind...

HA: Iber, o quê?

CL: 'Iberwind'.

HA: Ah, 'Iberwind'!

CL: ...eles fazem gestão de torres eólicas. Montam-nas, planeiam-nas e fazem a gestão. E já é uma empresa cotada na bolsa de Nova Iorque e tudo. Mas começou por ser uma empresa portuguesa e expandiu. Eles vão para onde? Eles vão para o pé de onde já estão outras! Portanto, onde há partilha de negócios, rede de negócios... e onde é que isso está? Se eles já são uma empresa evoluída, já associando investigação, inovação e ciência, vão para o pé, por exemplo, da Oracle. A Oracle é uma empresa que costuma fazer programação. Mas não é por estar ao pé deles, cria-se um ambiente propício a que eles estejam lá instalados. Odivelas não criou esse ambiente. Odivelas tem outros problemas para resolver antes. Na minha perspectiva, isto estou-te a dizer eu, como quem viveu cá e quem saiu, e que volta e vê aqui as questões de outra forma. Para nós atrairmos... na minha perspectiva para nós atrairmos empresas dessa capacidade temos de tratar, primeiro de tudo, do ambiente urbano. Qualificar ambientalmente o município, diversificar a oferta de comércio local e não ter o mesmo que todos os outros têm...

HA: ...alguma diferenciação...

CL: ...tem que haver alguma diferenciação e tem que ter um grande impacte urbano. Por exemplo, eu posso potenciar... eu às vezes digo isto na brincadeira: porque não fazer o PDM na base da ecologia urbana? Toda a gente "tás louco? Agora ir plantar arvorezinhas, isso não dá dinheiro nenhum!" Não! Dá dinheiro, qualifica é mais! Pronto, e é nesse sentido. Esse salto não se dá, não se deu em Portugal. Há outros problemas a resolver e não há essa perspectiva. Mas essa forma de chegar, é através do planeamento estratégico a definir o que é que eu quero para o município e o potencial investidor diz "não, estes tipos até estão no bom caminho, este documento é importante. Pá, indústrias criativas, eu aposto e até acho que têm boas condições de acessibilidades." Mas isso já está previsto. Se eu não tenho nada disso previsto, e ele até sabe que tem, ele diz "estes gajos não são muito organizados, nem sabem aquilo que têm." Eu acho que isso nunca é muito publicitado, nem sei se tem que ser publicitado. Tem que ser divulgado nos sítios correctos.

HA: Exactamente. Tem que... sabe para onde é que vai e é para aí que vai ser...

CL: ...feiras internacionais, contactos com a AICEP, que é a entidade de, de, de... internacional para as empresas, pronto. E isso é uma coisa que o município também tem que desenvolver. Agora, há muita competição no meio disto tudo.

HA: Pois claro. Mas é por isso é que nós não podemos esperar que venham ter connosco. Nós também temos que fazer...

CL: O IKEA veio!

HA: Exacto, haverá sempre quem vem, mas nós também temos que ir atrás deles.

CL: É óbvio.

[...]

HA: Então, a última pergunta que eu tinha aqui neste ‘pacote’ é como é que é feita, se é feita alguma monitorização, ou se é dada alguma informação aos cidadãos para eles terem a noção do decorrer das acções...

AP: Tudo! Somos uma câmara completamente transparente, damos conta de tudo. [risos] A sério, damos conta de tudo e de nada, é como eu costumo dizer. Sempre apelando à participação – e não estou a falar só do orçamento participativo – à participação das pessoas nas iniciativas, porque nós estamos cá é para trabalhar para as pessoas... Tudo o que fazemos é dirigido às pessoas e, portanto... sempre dando *feedback*, sei lá, dos protocolos que a câmara vai estabelecendo, dos prémios que vai recebendo, como recebeu agora – foi distinguida em 1º lugar em dois projectos, um social e outro da educação... No fundo, sempre funcionando como... comunicar aquilo que nós vamos fazendo e informar, e ao mesmo tempo vamos fazendo com que as pessoas se identifiquem com este território.

HA: E elas podem perceber, num primeiro momento, qual é o plano, e depois, num 2º, 3º, 4º momento, o decorrer dessas acções?

AP: Sim, claro que sim, vão tendo sempre actualização!

HA: E podem comentar, podem, de alguma forma, haver algum *feedback*?

AP: Sobretudo nas redes sociais sim, e através dos nossos meios de comunicação sempre! Podem... vir ter connosco, podem-nos contactar telefonicamente, podem-nos mandar *e-mail*... estamos sempre disponíveis...

HA: E isso tem um impacto efectivo no direccionamento das acções?

AP: Eu creio que sim. E o grande salto que nós demos em termos de modernização administrativa, de termos um sistema documentado informático, ou seja, uma pessoa manda uma carta e se for preciso, daqui a 10 minutos já está no departamento específico que tem que tratar daquele assunto e, portanto, nós tornámo-nos mais eficazes do ponto de vista de resposta aos cidadãos.

HA: Ok. Então agora vamos para o *branding* externo, se calhar um bocadinho mais...

AP: Vamos ver...

HA: Esperemos que sim, esperemos que sim...

AP: [a sussurar] Estou um bocadinho atrasada!

HA: É um instantinho. Quais é que são os principais canais de divulgação, ligados para, para... aí, como é que se diz, para... a comunicação externa? Pronto, para fora...

AP: Órgãos de comunicação social, instituições... estabelecimentos de ensino... Tudo o que mexe, se quiser. Tudo o que mexe dentro do concelho, consoante a iniciativa, não é? Se é

para empresários eu não vou mandar para as escolas, como é óbvio. Utilizamos os meios de que dispomos, as nossas redes sociais, o *site*, o *e-mail*, reuniões de trabalho, agendas conjuntas, como é esta das actividades económicas, em que estamos em contacto directo com as empresas. Estabelecemos um conjunto de iniciativas direccionadas para as empresas, sobretudo tendo a colaboração da AESCO, que é a associação das empresas do concelho, e em que estamos sempre em articulação com eles também... Mais formas de comunicação... Se tivéssemos dinheiro, continuaríamos com a nossa revista municipal, que é sobretudo informativa, que vem...vinha, normalmente semestralmente, gratuita, para as caixas do correio, era fantástico, efectivamente chegávamos a todas as pessoas. Mas, com os contrangimentos financeiros que tem, não pode continuar a sair a revista municipal. Então o que é que faz, e aí só vai abranger uma franja da população e nós temos noção disso, mas é a forma que temos de, pelo menos ter uma ferramenta: publicar a revista *online*, assim como a agenda de eventos, se bem que a agenda também é reproduzida, é posta nos Centros de Saúde, nas Juntas de Freguesia, uma agenda de eventos, de mês a mês.

HA: De facto, também há determinados sítios, pontos de encontro, em que...

AP: Exactamente, Juntas de Freguesia, Instituições, Associações, Colectividades, sobretudo iniciativas de cultura e de desporto são divulgadas por esses meios. Portanto, dentro dos meios que dispomos, tentamos sempre abranger um maior número de...

HA: Está bom, pronto. Basicamente é... está tudo! Pronto, obrigada!

AP: Depois gritamos, depois tentamos encontrar estratégias, depois há ‘uma doida’ que se lembra de trazer uma produtora de televisão para filmar novelas cá, para ver se a coisa vai, pronto!

HA: Pois, mas essas iniciativas são... só que são pontuais! O que era interessante era que houvesse um fio condutor disto: “Nós queremos chegar aqui! Daqui a 20 anos Odívetas tem de ser conhecida como ‘isto, aquilo, aquel’outro’”...

AP: O caminho faz-se caminhando e há 14 anos, quando foi criado, provavelmente não se fazia ideia que... se iria conquistar o que temos vindo a conquistar ao longo destes anos. E se hoje em dia – e já consegue ser – Odívetas, uma referência no campo da educação de acção social, sobretudo para *seniors*, é porque esse trabalho tem que ser feito, tem sido feito ao longo dos anos, e portanto... mesmo sem meios, sobretudo financeiros, com o apertar do cerco cada vez... creio que até temos... até temos feito muitas ‘omoletes sem ovos’, como eu costumo dizer.

CL: Isso é importante porque se aprendeu a trabalhar sem dinheiro, com imaginação. Veio-se a descobrir uma coisa, o dinheiro ajuda um pouco a qualificar...

AP: Em comunicação ajuda imenso! Eu preciso... corte! [risos]

ANEXO IV – ENTREVISTA II - DRA. SUSANA SANTOS

Data – 2012-11-15

SUSANA SANTOS (SS)

CARLOS LOPES (CL)

HELENA ALMEIDA (HA)

[...]

HA: *Branding*, geralmente, está mais associado à comunicação, promoção e divulgação – e não deixa de estar – só que, neste caso, é no âmbito do planeamento estratégico. Portanto, a ideia era integrar o *branding* e a parte da comunicação no desenvolvimento estratégico do município. Na elaboração, o próprio fio condutor estratégico já seria... tendo em vista a própria divulgação... Queremos chegar aqui, portanto teremos que fazer uma série de acções territoriais, sociais, económicas e, também, de divulgação, tudo isto integrado. Existem dois caminhos, um primeiro que é o *branding* interno, um segundo que é o *branding* externo. O *branding* interno é a comunicação para as pessoas. Portanto, em primeiro lugar é como numa empresa. Como é que nós conseguimos promover uma marca para fora, se as pessoas da empresa não acreditam nelas? É os cidadãos, basicamente... os cidadãos, os trabalhadores, os utilizadores da cidade, de uma forma geral. E o [*BRANDING*] externo, para fora, para empresas que nós queiramos fixar no município, ou outro tipo de capital humano... capital humano como quem diz residentes, pessoas para virem trabalhar para cá, recursos humanos...

SS: ...Estamos a entrar no domínio do *marketing* territorial.

HA: Sim. Só que... Lá está, precisamente. Eu evito um bocadinho dizer *marketing*, porque na cabeça das pessoas metem logo numa gavetinha que é diferente do planeamento estratégico. Aqui a ideia era, precisamente, fundir as duas...

SS: Eu não ponho, até porque eu sou licenciada em *marketing*, portanto eu não ponho.

HA: Excelente. Então pronto, estamos a falar na mesma linha. Então, para começarmos a estruturar um bocadinho as ideias, primeiro precisava que me dissesse algumas acções concretas que conhece, feitas por iniciativa do município, da Câmara Municipal, para o aumento de emprego no concelho, e para que as pessoas tomem conhecimento disso.

SS: Temos, na nossa divisão de actividades económicas, temos o apoio a projectos próprios de auto-emprego. Portanto apoiamos – por acaso não tenho agora os números de cor, posso-lhos passar depois – durante estes anos apoiámos um sério número de *start up's* de pessoas que estavam desempregadas e que quiseram criar o seu próprio emprego e conseguimos, através dessa assessoria gratuita aos munícipes que montaram a sua própria

empresa, não só a gerar investimento, como a criar o auto-emprego, mas também novos postos de trabalho.

HA: Isto são pessoas residentes no município?

SS: São pessoas residentes...

HA: E como é que elas sabiam destas iniciativas?

SS: Nós temos alguma divulgação destas iniciativas, mas eu penso que não houve ainda esse cuidado da parte [DA DIVISÃO] das actividades económicas em perguntar como é que elas cá chegaram. Mas eu penso que terá sido através do próprio Centro de Emprego. Portanto, nós estamos em estreita colaboração com o Centro de Emprego nesta matéria, porque depois é ao Centro de Emprego que as pessoas têm que apresentar os seus projectos e, eventualmente, eu penso que a maior parte das pessoas terá vindo mesmo através do próprio Centro de Emprego. Nós temos, por vezes, algumas notícias na nossa *internet*. É muito difícil chegar aos meios de comunicação nacional, mesmo com boas iniciativas...

HA: ...porque é preciso uma massa crítica, um interesse dos órgãos, não é?

SS: É. Mas pronto, essa é uma das iniciativas.

HA:Então e para o desenvolvimento sócio-económico, em geral? Estamos a falar de equipamentos, de diminuição das desigualdades, dos problemas sociais... Que tipo de...

SS: Nós, em Odivelas, a grande aposta do outro mandato, como deste mandato, tem sido na educação. Portanto, é a visão da Sra. Presidente da Câmara, que o diz muitas vezes. Se consultar muitos discursos, muitas notícias da Presidente da Câmara, que ela diz muitas vezes que quem nasce pobre não tem que morrer pobre e que o determinismo da pobreza se vence através da educação. Nós, nestes dois últimos mandatos, principalmente no outro – neste não foi possível – porque houve uns cortes do Qren e o financiamento das autarquias foi, este ano, mais esmagado mas um grande investimento na escola pública, tanto ao nível de jardins de infância, porque mudámos muito o paradigma, porque tínhamos quase... não tínhamos sequer as crianças de 5 anos com acesso ao pré-escolar! Neste momento, já estávamos a alcançar as dos 3 anos, mas a crise também fez com que as pessoas com os filhos com 4 e 5 anos as retirassem do privado e pusessem no público e que já não estamos a conseguir, da forma como queríamos chegar, aos 3 anos, e construímos escolas, muitas escolas. Alargámos muito a oferta educativa de raiz. E para a Câmara Municipal e para a Presidente da Câmara a educação – não só – mas a educação tem sido determinante.

HA: Talvez também pelo retrato sócio-económico do concelho.

SS: Nós, por exemplo, identificámos que éramos um dos concelhos da Área Metropolitana de Lisboa com maior insucesso e abandono escolar. Portanto, tínhamos um número muito acima dos outros concelhos e tentámos inverter. Portanto, e criámos, numa primeira instância, com os Empresários para a Inclusão Social, um projecto. Depois abandonámos o projecto e criámos um nosso, portanto, mais desenvolvido.

HA: Esse projecto não era da Câmara?

SS: Sim, era um projecto, eu penso que pode consultar facilmente. Houve uma série de empresários que se juntaram com o alto patrocínio do Presidente da República e criaram este projecto e associaram algumas Câmaras Municipais este projecto dos Empresários para a Inclusão Social, que actuavam nas escolas, logo ao nível do 2º e 3º ciclo, para evitar o abandono e o insucesso escolar.

HA: Actuavam em que áreas específicas?

SS: Actuavam directamente com os alunos e com as famílias.

HA: Formação?

SS: Formação e intervenção directa. As barreiras que nós encontrámos, até porque, provavelmente, tendo em conta que são empresários, estavam muito interessados, mais no número de intervenção, do que na qualidade da intervenção. É claro que nos permitiu algum *know how* para implementarmos o nosso próprio projecto, mas quisemos ter alguma liberdade de poder alargar também e ter uma maior intervenção. Neste momento, tendo em conta o... vou-te explicar mais ou menos o projecto: nós temos gabinetes nas escolas em que temos, chamamos-lhe mediadores. E esses mediadores estão em contacto, não só com os professores, com os próprios alunos e também com as famílias. É claro que depende também da autorização do aluno e da família. O aluno pode não querer...

HA: E qual é que é a adesão?

SS: A adesão é muito grande. Normalmente, quando os alunos são identificados... Eu como lhe digo, como não vinha preparada, não tenho aqui os números para si, mas posso-lhos...

HA: Não se preocupe. Ok, se for necessário, depois, quando fizer a transcrição da entrevista, percebo o que preciso.

SS: Portanto, nós temos um grande número de alunos que estão disponíveis e, mesmo as próprias famílias...

HA: Portanto, nota-se uma forte adesão e as pessoas...

SS: E tendo em conta – este número sei de cor – tendo em conta o sucesso escolar dos alunos intervencionados, ronda os 60%, que é muito bom. E estamos desta maneira. É claro que não é uma coisa que vamos ter números já no ano a seguir, em que acabou o insucesso e o abandono escolar, mas é um caminho longo, que vai trilhando. E para a Presidente da Câmara e para Odivelas é uma aposta na educação. Temos também projectos pioneiros. Temos, por exemplo, a hipoterapia terapêutica, em que temos uma parceria com a Escola Agrícola e temos hipoterapia para alunos com necessidades especiais, autistas, multi-deficiência...

HA: Isso também é da iniciativa da Câmara?

SS: Também é da iniciativa da Câmara. Temos também, actuamos também, porque percebemos que a estrutura populacional está a mudar muito rapidamente – nós há bem pouco tempo éramos o concelho que tínhamos mais jovens que idosos e invertemos esta situação, já temos...

HA: Apesar de tudo não é dos mais envelhecidos...

SS: Não é dos mais envelhecidos mas já temos mais idosos que jovens e para além da aposta nos mais novos, achámos também que tínhamos que inverter alguma situação aqui, com os idosos. E temos apostado também no envelhecimento activo, com muitas iniciativas. Posso dar por exemplo o Club Movimento. Nós temos idosos – 1000 e qualquer coisa idosos – a fazer ginástica gratuitamente com o município, com as piscinas e tem sido um sucesso. Temos a Universidade *Senior*, que também é uma parceria com uma instituição do ensino superior do concelho, e temos procurado, também, apoiar as IPSS que estão no terreno, na intervenção, também, junto dos mais idosos.

HA: Portanto, temos aqui uma série de iniciativas sociais. E a população está... isto é uma questão, ela está mais voltada para dentro, ou sente que as pessoas moram cá só, e que trabalham fora?

SS: Eu sinto que as pessoas estão cada vez mais voltadas para dentro.

HA: É? Estão a viver local?

SS: Sim. Começam a conseguir viver local porque começam a ter também uma oferta de equipamentos que não tinham.

HA: E iniciativas para essa vivência local e também para a cidadania?

SS: Quando as pessoas moram cá e têm, conseguem cá ter os filhos na escola, porque têm escola pública e têm, por exemplo um equipamento como a Malaposta, em que podem aceder à cultura a preços acessíveis, em que têm, por exemplo... Mesmo em termos de equipamentos privados, passam a ter mais centros comerciais em que têm cinemas, já podem fazer alguma vivência aqui. É claro que não fazem toda. Claro que Lisboa é um pólo muito importante. Posso dizer que eu sou da Pontinha e toda a minha vida, a minha juventude, vivi na Pontinha e a Pontinha era – nós estávamos naquela altura no concelho de Loures – era completamente... Loures não existia. Eu, por mim, não ia a Loures, pura e simplesmente.

HA: Sim, não tem nada a ver com Loures. Aliás a Pontinha é mesmo mais Lisboa, não é? E hoje em dia?

SS: É. Hoje em dia, apesar de se sentir que é uma população que vive mais para Lisboa, já se nota algum recentramento. Apesar de ser, também, uma freguesia muito envelhecida, com alguns problemas também em termos de território, porque grande parte do território da Pontinha está sob gestão dos anteriores... antigamente eram os Governos Cívicos, agora está sob gestão do Governo, e o que nos torna muito difícil mesmo a própria gestão do dia-a-dia da cidade...

HA: Há uma diferença, pela tutela ter desaparecido, do Governo...?

SS: O Governo Civil também não tinha intervenção. Para nós é muito complicado, mesmo agora, que vamos assegurando as coisas mais básicas, como a limpeza urbana. Mas por exemplo, as zonas verdes, a pequena obra, a manutenção do espaço público não é feita, porque nós não temos a legitimidade para o fazer, nem os meios financeiros e, portanto, está sob tutela do Governo Civil, que agora já não é o Governo Civil, passou para o IHRU.

HA: Ah, ok. É muito centralizador, não é? Muito 'cá em cima'?

SS: Por exemplo, temos o Pinhal da Paiã, que também estava sob gestão do Governo Civil. Ainda sob gestão do Governo Civil nós conseguimos um protocolo... sabes por quantos anos é que é o protocolo...

CL: do quê, da Paiã?

SS: Sim.

CL: com o Governo Civil? 10 anos. 10/11 anos.

SS: Pronto. E conseguimos fazer alguma, conseguimos devolver o Pinhal da Paiã às pessoas, reconstruímos o parque de merendas que lá está...

HA: Isto é tudo na freguesia da Pontinha?

SS: Na freguesia da Pontinha. E conseguimos também, com um parceiro privado, colocar lá um Parque Aventura, também para dinamizar o...

HA: Portanto, existem algumas parcerias. E é a Câmara que vai buscar, ou existe procura, existem propostas dos privados? Como é que isso funciona, geralmente?

SS: Funciona, não lhe sei dizer exactamente...

HA: É espontâneo?

SS: Eu acho que funciona das duas maneiras. O que acontece é que por vezes também há muitos parceiros privados que se querem instalar no território de Odivelas, mas Odivelas está... tem tanta densidade e, por outro lado, como temos na freguesia da Pontinha, onde temos muito espaço disponível, mas que não está sob a nossa tutela, em que nós não conseguimos satisfazer alguns parceiros privados que se querem instalar cá, mas nós não temos espaço.

HA: A questão da tutela é uma coisa que eu não... desconhecia esse problema, ou gravidade... o tamanho desse problema. Realmente é...

SS: O problema é...

HA: ...tão central! E por serem actuações tão pequenas...

SS: Aquilo foram bairros que foram criados nos anos '50. Houve pessoas, algumas pessoas que se deslocaram de Lisboa – penso que teve a ver com uma catástrofe natural – e houve também... Portanto, por um lado houve essas pessoas que foram instaladas na parte mais baixa, que é a zona da Urmeira, bairro de Sta. Maria. Na parte da Pontinha, mesmo vila, foi feita habitação social também, mas para funcionários públicos, para polícia, bombeiros, portanto... enfermeiras, essas profissões. Portanto, aquilo são tudo bairros sociais, mas que não estão...

HA: Já percebi, pois. É por isso que ficou cá em cima a tutela, e não ao nível das Câmaras...

CL: Não, também os municípios não eram aquilo que são hoje, não tinham competências. Era por nomeação, o Presidente da Câmara. Seria um bocado o Governador Civil; era um Governador Local, digamos assim. À semelhança do que havia nas colónias, havia o Governador da Província. Só com o 25 de Abril é que os municípios ganharam peso institucional.

SS: Mas nunca se passou esse parque habitacional para o município, até porque existem outros terrenos que têm, também... outra propriedade imobiliária, digamos assim, que a administração central também não tem passado e, portanto, a Câmara também não quer assumir só o parque habitacional, porque... que ainda por cima está excessivamente degradado... tanto o parque habitacional como o espaço público está...

CL: Davam o mau e ficavam com o bom...

HA: Pois, é uma questão de negociação...

SS: É isso que continua por fazer.

HA: Ok. Para motivar o envolvimento e a participação activa da população, desde as tomadas de decisão, ou implementação das acções e monitorização? Que tipo de acções é que têm sido feitas pela Câmara?

SS: Digo-lhe com sinceridade que não têm sido muitas. Acho que, se calhar a mais emblemática acaba por ser o Orçamento Participativo, que não é... um Orçamento Participativo, mas que é mais um processo consultivo, em que nós recolhemos as propostas da população relativamente à pequena obra, mas depois, é claro que se tem em conta o número de pessoas que pediram a mesma obra ou o mesmo equipamento. Mas é tudo... é mesmo pequena obra, pequena intervenção, ou um pequeno equipamento, por exemplo ao nível do parque infantil, não mais do que isso. Mesmo aquela obra, ou aquele equipamento para aquele local, é claro que se tem em atenção o valor da intervenção, mas a decisão não é dos municípios, como acontece noutros municípios. Portanto é consultivo.

HA: É só consultivo... eles têm essa voz, mas depois não há uma discussão...

SS: Nós este ano implementámos também o Orçamento Participativo Jovem. Portanto, é retirada uma bolsa daquele que era o Orçamento Participativo, para dirigir-se mesmo para a juventude e neste momento ainda estamos a apurar. A participação, dados, ainda não está finalizado.

HA: **É importante para a formação cívica dos jovens e para desenvolver logo desde o princípio na actividade.**

SS: Em termos dos jovens, nós percebemos muita coisa. Temos percebido que eles não têm muita ligação ao território, que muitas vezes não sabem quem são... como é que funcionam os órgãos autárquicos, como é que funciona a política local, quem é o Presidente da Câmara, quem são os Presidentes da Junta, quem são os eleitos locais. Por isso mesmo, durante este ano nós fizemos uma iniciativa nas escolas secundárias – em todas as escolas secundárias – designada por “Eu, cidadão”, em que tivémos, não só a Presidente da Câmara, mas tivémos técnicos municipais a explicar o que é uma autarquia, como funciona, quais são os mecanismos de participação, a Presidente também a dar a cara e a responder também a algumas perguntas sobre o que faz, as competências de uma Câmara Municipal. Portanto, estamos a tentar chegar. Não é fácil, e ainda não temos os dados todos compilados do Orçamento Participativo Jovem, mas percebemos que houve... que se calhar ainda é um caminho ainda a percorrer.

HA: **Sente que não houve total adesão dos jovens?**

SS: É assim, nós não chegamos só com uma iniciativa pontual, não é?

HA: **Pois. Exactamente!**

SS: Tem que haver insistência, tem que haver continuidade. Provavelmente, eu espero que seja um incentivo a que para o ano voltemos a fazer o Jovem Cidadão e que possamos continuar a...

HA: **Mas houve actividade, quer dizer... conseguiu-se implementar este ano, já? Isso é interessante. E para a monitorização da execução do plano? Por exemplo, vou agora dar um exemplo, mas isto é alargado a todas as acções: vamos imaginar o Orçamento Participativo. As pessoas sabem que estas acções ganharam, ou foram eleitas para serem implementadas. De que forma é que elas conseguem ver...**

SS: No Orçamento Participativo nós temos um micro-site dentro do nosso site da internet, que é o Orçamento Participativo e, se puder espreitar lá os anos anteriores e o que já está deste ano, nós temos as obras que foram escolhidas, e depois temos um cronograma que vamos sempre comunicando como é que está o processo.

HA: **Em relação ao Orçamento Participativo? E em relação a todo o plano, plurianual, ou anual? Isso não existe?**

SS: Não, não.

HA: **As pessoas não conseguem saber?**

SS: É assim: podem saber se perguntarem directamente ao município. Nós temos um... dentro do nosso Gabinete de Comunicação e Modernização Administrativa temos um... antigamente chamava-se Gabinete de Apoio ao Cidadão e depois foi incorporado dentro do Gabinete de Modernização Administrativa, mas continua lá com a mesma função. Não é uma unidade orgânica distinta como era, portanto fizémos a fusão das duas unidades orgânicas, mas continua lá. Em que, portanto, que centraliza todo o processo de reclamação, de pedidos, de sugestão, de pedido de informação, e canaliza para os serviços e que vai monitorizando, portanto, os prazos das respostas e centraliza ali a resposta ao cidadão. Normalmente, quando alguém faz alguma pergunta, nós respondemos, quando vêm... porque existe, todos os meses uma das reuniões de câmara é pública e há um

período de intervenção do público; e também quando há assembleias municipais, também há um período de intervenção...

HA: É preciso é ter alguma motivação própria, não é?

SS: É. É preciso ter motivação própria e saber. Agora, um mecanismo, mesmo próprio, de monitorização do... monitorização em termos... para fora, não é? Para as pessoas perceberem como é que está a execução do plano, não. Nós temos... existe sempre aquele que é o relatório, obrigatório por lei, o relatório trimestral, que é entregue aos partidos que têm acento na assembleia municipal, mas...

HA: Não é uma coisa muito convidativa, não é? As pessoas podem, obviamente, descarregá-lo...

SS: Nós temos também a revista municipal, que antigamente era impressa e distribuída nas caixas de correio. Tendo em atenção, também, a contenção financeira, isso começou a tornar-se incomportável, até porque era importante, também, canalizar recursos para outras áreas.

HA: Passou a ser *online*, não é?

SS: Passou a ser *online*. Portanto, neste momento estamos de 2 em 2 meses e temos a revista *online*... passávamos um ano, tínhamos uma... agora temos *online* mas de 2 em 2 meses.

HA: Então significa que as pessoas têm informação, se quiserem, e de certa forma também chega a elas, mas se elas procurarem, conseguem ter informação sobre a execução das acções. Mas é informação, portanto, elas não participam na discussão para essas tomadas de decisão.

SS: Não.

HA: Ok. Agora em relação à comunicação para fora. Isto, até agora, tinha sido sempre comunicação para dentro. Existe algum tipo de actividades da própria Câmara, ou até parcerias com outras empresas privadas, ou públicas, o que for, para a promoção do município e para o fomento da sua atractividade, seja de residentes, seja de empresas?

SS: Sim. Por exemplo, uma parceria com uma empresa privada, na área da comunicação: neste momento temos uma parceria com a Rodoviária, em que temos alguma informação do município – começámos exactamente com o Orçamento Participativo – em que temos informação municipal a passar nos ecrãs que estão dentro dos autocarros da Rodoviária. Temos também alguma parceria com o Odivelas Parque, em que temos algum material, portanto, em termos de folhetos e em termos de...

HA: Sim, o Odivelas Parque, de facto, deve ter... não conheço o tipo de população que lá vai, não é, mas provavelmente devem ser de fora do concelho também!

SS: O Odivelas Parque tem um, tem um... fruto de uma parceria nossa com o Odivelas Parque, nós conseguimos instalar a primeira Loja do Cidadão de 2ª geração, que é uma Loja do Cidadão que inclui Serviços Municipais, ao contrário das outras. Depois houve uma série delas, também com parcerias, com a modernização administrativa e com as Câmaras Municipais, implementaram para outros concelhos, mas Odivelas foi a primeira. Portanto, e nós suportamos parte da renda, encontrámos o espaço, portanto, fizémos o envolvimento, portanto, com o Governo, portanto, como com a... como com o Odivelas Parque para... e temos essa Loja do Cidadão que é uma grande mais-valia. E, portanto, o que torna aquele espaço, que é privado, num pólo de atractividade. Como é obvio, claro que o espaço privado foi beneficiado, mas também foi beneficiado... foi beneficiado o emprego, foi beneficiado...

HA: Mas sendo que o Gabinete de Apoio ao Cidadão será sempre mais para os munícipes de Odivelas...

SS: O Gabinete de Apoio ao Cidadão também tem um balcão na Loja do Cidadão, ah... mas... o Gabinete de Apoio ao Cidadão é um... centraliza um bocadinho... tende a centralizar, o objectivo dele é esse. Muitas vezes os serviços não respeitam isso mesmo, porque recebem por outras vias e não passam por ali... às vezes é sempre complicado; mas o objectivo central dele foi centralizar tudo o que é o processo de reclamação, de pedido de informação, de sugestão directa dos munícipes à Câmara, para poder controlar, de uma forma central, a informação dos prazos, que toda a gente tem uma resposta e, por outro lado, também perceber qual é que é a reclamação mais frequente. Por exemplo, se nós de repente...

HA: Mas dos munícipes ou dos utilizadores do concelho?

SS: É assim, de... dos utilizadores total, totais. É claro que 90% são munícipes [imperceptível], muitos empresários também, pessoas também... de fora, como a Helena queria fazer uma entrevista... fazer alguma entrevista a alguns técnicos municipais e com conhecimento e, por ali, provavelmente esse pedido entraria por ali e seria canalizado por ali. Por exemplo, quando o Gabinete de Apoio ao Cidadão repara que há um número anormal de reclamações na 'Rua X', que de repente uma série de munícipes dizem "Então, mas está aqui aberto um buraco, e agora?" ou "Faltou a água", ou "Passa-se isto, assado", o objectivo também é perceber logo que existe ali um problema e tentar canalizar para o serviço, para resolver mais rápido, ou também ser de apoio à gestão, dizer "As pessoas estão mais descontentes nesta área, nesta freguesia, as reclamações têm mais a ver com a área 'X', na freguesia ou numa outra área tem mais a ver com o problema 'Y' e, também, perceber como é que... o sentimento das pessoas e do que é que elas se queixam, quais são os problemas com que se debatem e para tentar depois...

HA: Existe alguma, algum objectivo estratégico de fixar, por exemplo, população mais qualificada, ou algum sector de actividade económica no concelho?

SS: ...[risos] que pergunta!...

CL: Queres que eu responda?

SS: Quero [risos], estás mais por dentro do que eu.

CL: Há, como disse há pouco, há, na estratégia que foi feita em 2002, há essa intenção. E, já agora, também reforço um bocado aquilo que disse. O que nós verificamos é que, também, a nível de implementação deste tipo de indústrias ou de empresas, mesmo a região não tem conseguido captar. Há... está a acontecer algo neste momento, que é que há empresas, neste momento, de serviços e deste tipo de valências que estão a sair para Madrid. Portanto, a região de Madrid acaba por ser um pólo de captação. Sempre foi. Quando há crise, saem desta área. Podem haver aqui factores de planeamento regional que... como por exemplo aquele que nunca se conseguiu avançar, com o TGV e com o novo aeroporto, que eram factores de atracção económica, qualificação de infraestruturas para atrair economia mais evoluída e criar, gerar, capacitação económica global. Não foi em frente e estamos, neste momento económico! Portanto, Lisboa continua a não oferecer capacitação, quer como Região, que ainda continua a funcionar na base de Lisboa para oferecer. Aliás, Odivelas continua a ter a função urbana de habitação e é difícil, como quando estávamos ali a falar com a Angelina, que é: Odivelas tem de resolver outros problemas a par, para conseguir alavancar outras questões. Há aqui uma oportunidade de ouro neste momento, que é este momento que estamos a viver, de convulsão económica, que poderá ser um momento de repensar estratégias e de criar resiliência. Portanto, há aqui vários pilares que se podem recriar e, de facto, Odivelas pode recriar e ganhar uma nova

estratégia e, então, ir à procura, num futuro de 10-15 anos. E que preparámos neste momento essa...

HA: Estão a preparar agora o terreno para isso?

CL: É a redefinição da estratégia... da estratégia local. E isso tem a ver com os ciclos políticos, e pensar seriamente o que é que nós queremos para o futuro. Porque nós sentimos é que a economia está a cair. Está a cair, está... não há empresa que lhe consiga resistir, mesmo as grandes empresas não estão a conseguir. Portanto, vamos ter que remontar tudo e essa é a grande oportunidade. Para todos, e digo todos nós também. Odíveas carece... carece não, tem um factor: pode conseguir atrair indústrias criativas, pode atrair indústrias de inovação de I&D – inovação e desenvolvimento. Para isso temos também que desenvolver o território no sentido de... mais ecológico, mais ambiental, melhor qualidade do espaço público, melhor qualidade ambiental e de requalificação e regeneração urbana. Portanto, é através do quê...

HA: É o primeiro passo...

CL: Nós estamos numa charneira da área metropolitana norte, portanto temos boa conexão para Norte, para Sul e para dentro da própria região da área metropolitana, portanto, isso é um factor que pode atrair...

HA: Isto, estamos a falar de empresas. Também se pode falar da fixação de um determinado segmento da população, com outro tipo de qualificações ou qualquer coisa assim. Pode-se tentar chegar a elas...

CL: Pode, num universo de 20 anos. Não te esqueças – há bocado não falei – não nos devemos esquecer de uma coisa [imperceptível]. Nós precisamos de preparar a cidade do futuro, nos próximos 20 anos, para uma cidade, para um território, não um município. Portanto, os municípios têm que se preparar para isso. Nós daqui a 20 anos, eu tenho 60 anos, tu vais ter 40 anos, possivelmente...

HA: [risos] Não! Daqui a 20 anos tenho 50 anos!

CL: ...A Susana vai ter 18 anos [risos]

SS: Exactamente! [risos]

CL: ...e vamos ter que preparar esta cidade. Só através da inovação e do desenvolvimento, até integrado em perspectivas europeias, não é de manter, mas é de criar um novo caminho, isso vai ter que ser... isso vai ter que ser alavancado. Alavancar é o quê, é a redefinição da estratégia. temos que redefinir estratégia. Há aqui um novo ciclo político que está a surgir. Porquê, porque bateu no chão! Tudo o que construiu, tudo o que construiu até agora, foi...

SS: Deixa-me só acrescentar aqui uma coisa. Quando se fala que a população está a envelhecer e é um facto, já tínhamos falado sobre isso, mas nós, quando o município foi criado já trazíamos um atraso muito grande, éramos muito periféricos e trazíamos um atraso muito grande num sem número de equipamentos públicos e de valências que era necessário colmatar. E quando, portanto, nós fizemos agora um investimento muito grande – no mandato passado foram 22 milhões de euros – na educação. É claro que era urgente actuar, porque tudo se tornou urgente. Como não houve planificação, era urgente actuar na área da educação.

HA: É uma coisa que, como tem resultados a médio prazo...

SS: É claro que nós sabemos que o envelhecimento da população, daqui, se calhar, a 10 ou 15 ou 20 anos, já temos equipamentos a mais. Mas era necessário neste momento responder para o que vem aí. E às vezes esta carência não nos dá tanto tempo para

planear. Portanto era necessário – era urgente – responder. Sempre com a noção que nós tivémos que responder de uma forma urgente e que estes recursos, se calhar daqui a 20 anos, estão em excesso, mas agora é necessário...

HA: Estarão em excesso, mas entretanto a população também está a envelhecer, portanto até poderão não estar em excesso...

SS: ...ou poderão já estar... muito provavelmente...

CL: ...é aquilo que é, [imperceptível] mercado imobiliário. Portanto, as pessoas vão ter que se readaptar [imperceptível]. Há aqui um momento de paragem que é bom, que é para pensar. Esse momento é uma oportunidade para redefinir toda uma estratégia urbana, de *branding*, de planeamento... Portanto, temos de preparar as instituições para o futuro...

HA: É uma nova Ordem?

CL: É. É uma nova Ordem e as instituições têm que se preparar para isso. Porque acho que este momento que estamos aqui a viver, de antemeio – eu agora vou ser um pouco mais político – isto é o momento para mostrarmos que somos frágeis em todos os níveis. Quer dizer, a democracia tem que se renovar, tem que se fortalecer. Porque nós assistimos à ultrapassagem de todos os limites acordados, implicitamente, numa sociedade. E rapidamente foram ultrapassados, rapidamente foram violados. Portanto, isso consciencializa as pessoas, as pessoas vieram para a rua manifestarem-se. Portanto, elas vão ser mais exigentes e é isso que a instituição vai ter, e é a função da instituição é isto! É a cidadania. Não pode ser criado um fosso entre a instituição e a cidadania...

HA: Quanto mais aberta até, melhor!...

CL: Se o fosso aumenta [imperceptível] democracia, se ele se junta, então estamos a ganhar *polis* e cidadania. Eu acho que essa é a via...

SS: Nós quando abrimos, por exemplo, o Gabinete de Apoio ao Cidadão, houve muitas pessoas que ficaram muito assustadas, porque de repente passámos a ter um nível de reclamação assim... que era muito maior do aquele que, se calhar, estavam à espera. Mas...

HA: Faz parte...

SS: Mas foi uma boa notícia. Foi bom, porque significou que abrimos canais e, quando abrimos canais, é claro que as pessoas chegam. É claro que não conseguimos responder positivamente a todas elas, mas o facto de nós termos mais reclamação, mais contacto, temos mais participação.

HA: O primeiro momento até é o de reclamação, mas depois quando as pessoas começam a perceber... se começarem a perceber que é mais, que há uma abertura, que há uma comunicação efectiva, também penso que as pessoas poderão vir a dar mais sugestões e menos reclamações. Obviamente que haverá sempre uma ou outra, mas pronto...

SS: Até o Hospital que... se orgulhava muito de ter pouquíssimas reclamações porque... onde tinham que reclamar era no 4º andar sem elevador e as pessoas... pronto! [risos] Portanto aquilo, era óptimo, não tinham reclamações, mas isto não quer dizer que haja mais insatisfação, significa que as pessoas têm canais que podem utilizar. É claro que não... que temos que aprofundar, mas tem sido um passo importante.

HA: Só, agora, um último assunto. Estamos mesmo a acabar, é num instantinho! Quais é que são as principais limitações encontradas à implementação da estratégia existente para o desenvolvimento local?

SS: Uma já falámos, que tem a ver, que teve a ver com a criação do município e com a urgência de uma série de equipamentos que, provavelmente, não deu tempo para planear,

como deveria ter sido planeado. Portanto, ocorreu... houve muito... uma grande necessidade de responder no imediato às expectativas das pessoas e... provavelmente não deu tempo suficiente para planejar. Porque há aqui um problema de gestão estratégica e da gestão política que tem muito a ver com o tempo. As pessoas, por vezes, não... esperam, esperam respostas rápidas e não existe muitas vezes o entendimento de que é necessário parar, planejar, e, se calhar, ter resultados, para ter melhores resultados, mais...

HA: ...Tem que ser a dois tempos, não é?

SS: E a proximidade entre o poder local [...] a proximidade – que é boa – no poder local, entre os eleitos e os eleitores, por vezes coloca uma pressão muito grande sobre os eleitos para responder com muita rapidez e responder para o imediato e, por vezes, sacrificar um bocadinho o planeamento pelo imediato. Porque, depois, temos ciclos políticos de 4 anos, a pressão feita é muito grande... Nós podemos falar, podemos ir para a rua manifestarmos-nos contra o Primeiro-Ministro, mas quem é que encontra o Primeiro-Ministro no supermercado?

HA: Pois...

SS: Encontrar o Presidente de Câmara, o Vereador, um Deputado Municipal no supermercado é facilímo, não é? E essa – o que, por um lado, é muito bom – esta proximidade é muito boa, porque dá aos autarcas uma noção muito maior da realidade e das expectativas das pessoas. Mas, por outro lado, porque coloca-lhes uma pressão tão grande, que, por vezes, sacrifica a capacidade de planeamento, porque a questão para o imediato é muito grande e as pessoas não entendem muito. É difícil, muitas vezes, explicar, porque querem aquela escola ali naquele local, porque precisam... E nós: “Pois, mas se calhar daqui a 20 anos a estrutura populacional já vai estar muito diferente...”; “Mas o que é que nós fazemos aos nossos filhos agora? Eu não quero saber daqui a 20 anos!”

HA: ...pensar a 2 tempos, um mais longo, um a passos mais longos, outro a passos mais curtos... e a comunicação...

SS: Esse equilíbrio entre o planejar a longo prazo e o responder de imediato, principalmente num território que já parte com muitas carências... Eu, para mim, em termos de... do que é a gestão local, é a maior dificuldade.

HA: OK.

SS: É a maior dificuldade.

CL: Pelo factor, também, cultural.

HA: Cultural, pois... as pessoas também não conseguem... não estão abertas para...

CL: Não, estão abertas sim, claro. Mas isso é um problema da nossa sociedade, que é pensar apenas no seu umbigo. Não há noção de comunidade. Portanto, eu acho que o tal criar o... o tal sistema de planeamento que vem ao encontro daquilo que a Susana disse acaba por funcionar se as pessoas têm a noção de espaço comum, da comunidade e de quem intervém na comunidade e os vários agentes que estão na comunidade. Isso não está trabalhado. Eu acho que é outra coisa que vai surgir no futuro, porque vamos cair... há muita gente a cair na miséria. E vai perceber que há uma rede que pode estar montada e que as intuições estão lá para proteger, mesmo que elas possam estar debilitadas. Porque este ‘rio de dinheiro’ que surgiu nas últimas décadas distanciou-nos da forma, da maneira de nós vivermos, da vizinhança que nós, naturalmente, temos de ter. E este momento vai-nos reequilibrar, possivelmente. Não espero que seja da maneira mais violenta, mas talvez pela miséria e pela pobreza em que as pessoas estão a cair, estão frágeis. E vão criar uma noção, provavelmente, de comunidade e de vizinhança, vão retomar...

HA: ...entre-ajuda, etc...

CL: Sim, sim. Mas aqui no campo político, também. Mais uma vez digo que a instituição tem um peso fundamental. Mas há uma disputa nas sociedades com um carácter mais político, que podem também disputar e podem não provocar essa comunidade. Mas isso é um 'jogo', naturalmente... um jogo 'entre comas'...

HA: Pronto. Podemos só fazer esta última pergunta, que ainda é dentro da lógica da estratégia de desenvolvimento?

CL: Um minuto!

HA: É mesmo só para finalizar! A relação entre a visão global que se... à partida, numa estratégia, é o ponto de partida, não é, e depois a implementação das acções. Qual é que é o fio condutor? Existe uma quebra a meio caminho? É pacífico?... está dentro da pergunta anterior...das limitações, basicamente... ou não! Isto é, as pessoas têm consciência da visão que fazem, não é, a montante, e depois, até à implementação...

SS: ...muita coisa acontece! Muitas vezes essa dificuldade, que eu já te expliquei, é da pressão do curto prazo. As limitações financeiras, também. E, muitas vezes, as parcerias que nós temos em vista. Muitas vezes queremos implementar um projecto estratégico com um parceiro, que depois perde também capacidade de intervenção ou capacidade financeira, também. E muitas vezes, muitas vezes quando nós escolhemos parceiros... e posso dar-lhe o exemplo de um projecto estratégico para o município, e que apostámos muito nele, que seria o chamado OTEC, um parque tecnológico em que teríamos instituições de ensino superior, em que teríamos a atracção de empresas criativas e de alta tecnologia e, ao mesmo tempo, fazíamos, limpávamos uma zona que foi... teve uma indústria muito, muito intensiva e que neste momento existem também problemas ambientais. Portanto, transformávamos tudo aquilo. Tivemos problemas ao nível do financiamento do parceiro e tivemos, por exemplo... Tínhamos um projecto com a Amadora, que seria o metro verde de superfície, que passaria por lá, que também caiu. E que muitas vezes... estas parcerias são frágeis...

HA: Pois... Quer dizer, são... imponderáveis...são coisas que acontecem e que, de repente, cortam a disponibilidade financeira...

CL: Pode também o parceiro não ter interesse, ou o Estado não ter dinheiro...

HA: Bom, mas se à partida está definida, é porque havia *feedback*...

SS: Posso utilizar outra... outro exemplo, em termos do apoio, portanto, quer dizer, é uma valência falsa no município de Odivelas. Nós tínhamos um projecto para os Jardins da Amoreira, também com um parceiro privado, de residências *senior*, portanto, em que o parceiro privado fazia... misturava a sua parte privada, mas ao mesmo tempo teria também uma valência social para receber *senior's*, até porque nós temos um... o PER, e quando fizemos o PER, o Plano de Realojamento, porque havia muitos idosos sozinhos. E nós podemos dar-lhes uma casa através do PER, mas que a fragilidade deles não iria mudar por deixarem de estar numa barraca para estarem numa casa, porque não tinham equipamentos, porque estão isolados. Então nós, percebendo isso, procurámos um parceiro privado que pudesse realojar, na sua... nas suas residências, pessoas... idosos sozinhos e que pudesse também fazer a sua valência... porque mesmo em termos privados é um equipamento que tem muita procura e tem pouca oferta. Mas isso era uma Cooperativa de Habitação e que dependia, em grande parte, do financiamento do IHRU, e o IHRU cortou os financiamentos todos. Portanto neste momento estamos... qualquer estratégia que quiséssemos desenvolver, mesmo até... não conseguimos desenvolver toda a estratégia para a educação, porque o Qren também foi cortado...

HA: Pois...

CL: Mas é bom que a estratégia exista. Porque, o problema... ela pode sempre ser reajustada. Provavelmente há um problema transversal a todos, que é o dinheiro. E neste momento falta tanto, que muitos parceiros também vêm por arrasto. Porque sabem que “eu sou preciso, mas eu também vou lá porque sou preciso e há aqui uma injeção... e é o futuro para mim”. Mas isso faz parte do jogo. [imperceptível] A instituição lida com todos. A Rodoviária pode não lidar com o Centro Comercial, mas a instituição tem que lidar.

HA: **Exactamente, é centralizador nisso. Ok, muito obrigada....**

ANEXO V – ENTREVISTA III - DRA. PAULA CORREIA

Data – 2012-11-21

PAULA CORREIA (PC)

CARLOS LOPES (CL)

HELENA ALMEIDA (HA)

CL: A Paula trabalhou no Planeamento Estratégico – trabalha ainda, no Planeamento Estratégico – e o departamento está completamente... fragmentado. Isso demonstra um pouco a atitude com que a Câmara encara o planeamento estratégico. Daí a tal conversa que nós tivémos de que são linguagens, muitas vezes, abstractas e que isso, mesmo até a nível político, não se percebe. Quando a política trabalha muito com a estratégia, é algo inerente à política, é intrínseco à política, que é a estratégia e as tácticas. Portanto, as questões territoriais são sempre muito difíceis de entender. Por outro lado, é entendido... isto é entendido... a soma das partes e não o todo. É o conjunto... é...o... o corpo é feito pela soma das partes e tratado de uma forma isolada e hermeticamente... fechada. A Paula é uma pessoa que sabe o que é que é estratégia, tem perfeita noção do que é que é a estratégia, portanto, há aqui 'pano para mangas'.

HA: Claro.

CL: A linguagem aqui já é entendível, perfeitamente perceptível e é... penso que será um contributo...

HA: Pois é, eu também acho que sim, também acredito...

CL: Mesmo com gravação e tudo [risos]

PC: Isso... nós, sociólogos, nós estamos adaptados a isso, porque eu, cada vez que faço, já fiz muitas entrevistas, portanto, utilizo sempre aquela ferramenta.

HA: É o registo...

PC: Exactamente. Tem que ser, porque depois nós não conseguimos memorizar tudo, nem ficar com as...

HA: Exacto. E é uma forma, mesmo de termos ali as palavras exactas...

PC: Claro! Depois uma transcrição, fazer análise de conteúdo das entrevistas, que deve ser o que vai fazer, não é?

HA: Exactamente. [risos]

PC: Pronto. Tem um orientador...

HA: Já estou a fazer a transcrição de uma, portanto, de entrevistas passadas... é mesmo esse o processo que vai ser feito. Bem, Paula, então... nós vamos tratar aqui

de um assunto, que é o *branding* de lugar. Não sei se já tinha, entretanto, ouvido falar. É uma coisa que, pelo menos aqui no país, é nova..

PC: Sim! Sim...

HA: ...falam de *marketing* territorial, mas de uma forma separada, tal como o Carlos também estava a falar, do planeamento estratégico estar fragmentado. O *marketing* territorial é muito importante numa estratégia e deve estar integrado desde o princípio no desenvolvimento de um lugar. Pronto. E é basicamente este o nosso assunto. Temos dois momentos, por assim dizer, do mesmo tema, do *branding* de lugar; um que é o *branding* interno, outro que é o *branding* externo. Como qualquer marca, apesar de um produto... de um lugar não ser um produto, não é a mesma coisa. No entanto o processo aplica-se. Primeiro, para que a marca seja aceite para fora, que é o *branding* externo, ela tem de ser aceite internamente. Portanto é o *branding* interno e o *branding* externo. Numa cidade, ou num concelho, temos primeiro de funcionar bem cá dentro, temos – lá está – de ter uma cidadania muito mais activa, das pessoas serem as primeiras embaixadoras do lugar, aquela... pronto. Tem de ser, têm de estar motivadas, para depois então podermos começar a implementar com sucesso outro tipo de estratégias, pronto.

PC: Certo.

HA: Portanto, então, para podermos começar a perceber o ponto da situação aqui, primeiro gostaria que me dissesse, só as que conhece, sem a preocupação de ser tudo...

PC: Claro...

HA: ... acções concretas que o concelho, que o município tenha... tido iniciativa, relacionadas com o aumento de emprego no concelho. Que acções e como é que isso chegou à população?

PC: Hmm... É assim, em relação a acções muito concretas, eu não tenho essa visão. Tenho uma visão em termos de documentos de planeamento estratégico, daquilo que tem sido feito para se conhecer melhor a população, os actores locais, ver de que forma é que esses actores locais podem vir a colaborar numa estratégia mais integrada com o município... E portanto, tem sido muito ao nível de estudos. Porque o que acontece é que este concelho tem muito poucos estudos, muito poucos trabalhos que permitam depois fundamentar, precisamente, esse tipo de acções e outras acções. Ou seja, tem que ser com um conhecimento aprofundado da realidade, nomeadamente das práticas, representações e também aspirações da população. Nós fizemos esse trabalho ainda na altura da Comissão Instaladora e a ideia é tentar perceber quais são essas necessidades e como é que elas podem ser integradas ao nível do planeamento estratégico. Obviamente que se pretende aqui uma maior cidadania, o desenvolvimento de uma maior participação. Mas, não tendo essa participação sido implementada, portanto, fez-se como que uma participação indirecta, através dos estudos. Ou seja, tentou-se retirar, através dessa análise, e uma análise de conteúdo, também, aos actores locais, para tentar perceber quais são, de facto, as áreas, quais são as principais deficiências, e de que forma é que se pode introduzir isso num processo de planeamento estratégico. Pronto, tentámos fazer isso, portanto através da construção de estudos básicos ao nível do planeamento. No fundo é criar uma trilogia, porque o que acontece ao nível do planeamento, e nomeadamente estratégico, é que se dá muito ênfase aos Planos de Pormenor, de Urbanização, Plano Director Municipal [PDM], mas a principal questão que, depois, se coloca aqui é se esses planos comportam a inovação, não é? Se são suficientemente flexíveis para criar questões, como por exemplo esta do *branding* do lugar. Portanto, são planos que estão muito agregados à Lei, não é, e portanto pouco inovadores nesse sentido. É necessário repensar as metodologias e as

formas de trabalhar. Portanto, para começar a montar esse esquema mais global, pensámos na componente da população, estudos à população, para iniciar, e aos diferentes actores locais, em complemento com esses trabalhos mais clássicos do planeamento. Desta trilogia acaba por surgir depois um conjunto de linhas de orientação estratégica...

HA: Eu penso que tenho esses documentos, se não me engano...

PC: Pois, eu ia-lhe perguntar se tem, ou quer que eu lhe faculte!

HA: Por acaso gostaria de ver no fim, para perceber se são, de facto, os que eu tenho, ou não.

PC: Eu não tenho em papel, não! Tinha, mas o papel agora é cada vez mais raro, portanto...

HA: E também não era necessário que fosse em papel.

PC: Pronto, mas tenho em formato digital.

HA: Eu penso que o Carlos me forneceu uns documentos, lembra-se, documentos estratégicos? Não têm a ver com estes estudos à população local, aos actores locais?

PC: Esse está na *Internet*. Os da população e dos actores.

HA: Ah, estão? Então está bem, então já sei quais é que são, na Câmara.

PC: No *link* do PDM.

HA: Já sei, já sei quais são.

PC: Pronto. Não estão as linhas.

HA: Ok. Que, não é...

CL: É as linhas de orientação estratégica, sim, eu enviei isso.

HA: Eu também tenho ideia que sim. São umas folhas 'ao baixo' que têm as linhas de orientação estratégica? Por freguesias e tal...

CL: Sim, com umas cores

HA: Por acaso está a preto e branco, mas percebe-se que tem cores por baixo.

PC: Ah....sim.

HA: É isso. Uma tabela de excel/ com... não?

PC: Não tem tabelas de *excel*.

HA: As linhas de orientação?

PC: Ah...essas...ah, sim! Essas linhas de orientação são as linhas de orientação dos estudos à população. Portanto, tentámos transformar as necessidades e as expectativas em linhas de orientação, para colocá-las, neste caso, ao nível do próprio PDM. E portanto, essas linhas é que estão nessa tabela.

HA: Ok.

PC: As linhas de orientação nascem, depois, de uma série de estudos, não é só dos estudos à população. Portanto, há um conjunto de trabalhos internos, feitos no município pelos diferentes departamentos, educação, a cultura... Portanto, e que é que foi feito, são 24 documentos que foram analisados. Tentou-se retirar as principais orientações estratégicas que os diferentes departamentos têm, nas diferentes áreas concretas, e transformá-los, então, em orientações estratégicas. Portanto, no fundo essas linhas nascem dos estudos à população, da estratégia dos actores locais e desses 23, creio eu, 23 estudos que foram, através de uma análise de conteúdo, frequencial e temática. Portanto, chegou-se aí.

Portanto, esse trabalho é que, não sei se o Carlos enviou, portanto, esse não está na internet. Pronto, isto para falar que, portanto, nós estávamos a falar – e disse-lhe no início que era fundamental para a questão do *branding*, na parte interna – tentar consolidar, pronto. Essa é uma parte algo complexa, porque continuamos a não ter uma estratégia propriamente de divulgação e de interacção com a população e com os actores locais. Isso pode ser feito através de um processo de Agenda21 local, que vários concelhos já implementaram – inclusivé a Área Metropolitana de Lisboa agora também tem um Observatório a esse nível. Mas, em Portugal, tem sido muito difícil aplicar esta metodologia do desenvolvimento sustentável, porque é uma metodologia transversal e, ao mesmo tempo, para além de ser transversal, ela requer várias disciplinas, é transdisciplinar...

HA: É sempre...

PC: [risos] Exactamente... e, portanto, tem que se chegar a consensos. E, muitas vezes, o que é o consenso não tem a ver com a minha ideia prévia, ou a sua ideia prévia, mas, quer dizer, não é o óptimo...

HA: ...é um compromisso...

PC: Exactamente, é aquilo que se consegue chegar com os actores.

HA: ... e as pessoas, se calhar, têm é que compreender isso...

PC: Exactamente, porque... porque isso aí é fundamental, porque há diferentes actores no território, com estratégias diferentes, por vezes até opostas. Portanto, e se não se chega a esses consensos, nós temos um território '*patchwork*', ou seja, cada um faz o que quer, portanto, e o território fica retalhado, não é, e depois aí joga a questão das forças: quem tem mais força, quem tem mais poder acaba por vencer. Portanto, sem uma estratégia bem delineada... é difícil... e num concelho como Odivelas, em que já praticamente todo o território está consumido, não é, nós temos já muito poucas áreas. E, portanto, e todos os documentos, todos os estudos que têm sido feitos apontam que é necessário parar a construção! Já não pode haver mais construção neste território. Então, locais como Odivelas, que tem uma potencialidade estratégica muito grande, porque está colado a Lisboa, portanto está no arco central da Área Metropolitana, se calhar terá lugar em contexto de inovação!... E aí entra também essa sua questão. Porque é assim, as cidades, e as cidades que têm avançado mais, ultimamente, ao nível mundial, são cidades onde a cultura é um factor fundamental para fazer a diferença...

HA: Sem dúvida. Como ponto de partida, até, para tudo o resto.

PC: Exacto. Ora bem! Diz que a cultura 'põe as cidades no mapa'! Não é, portanto a partir daí, nós conseguimos desenvolver, temos casos interessantíssimos. Eu, pronto, sou um bocado suspeita em falar em relação a Sines, porque sou de lá, mas por exemplo, o Festival das Músicas do Mundo...

CL: Há aqui... há aqui uma interligação que é... o Serdoura foi quem coordenou o Plano de Urbanização de Sines...

PC: Ah, foi? Olha que giro! Portanto, o Festival das Músicas do Mundo acaba por pôr esta localidade no mapa. E, até, no mapa internacional, sem termos que passar pelo, por aqueles documentos mais rígidos que eu falava há pouco – Planos de Pormenor, Urbanização, CCDR's – portanto, através...

HA: ...através de determinados eventos...

PC: Exactamente, ou seja, fazer isso através de parcerias estratégicas em rede, com outras cidades... e, portanto, a diferença, a inovação pode vir por aqui, portanto...

HA: Precisamente.

CL: Deixa-me dizer uma coisa também, que é... que muitas vezes é as conversas que eu tenho, que eu e a Paula temos um com o outro, que eu acho que é rico neste, neste... num diagnóstico e também que influencia a implementação. Que é, nenhum plano vai prever um festival de música do mundo de Sines!

PC: Claro.

CL: O problema, por exemplo, em Odivelas, e isto é transversal, é uma cultura profissional, que existe, o plano resolve tudo. O plano não resolve! O plano é apenas um instrumento disponível.

HA: Claro.

CL: E tem que falar muito no nível estratégico – é a tal questão “eu quero ir para onde”, “Então vamos falar todos, vamos perceber a dinâmica da comunidade” e que “Quem está fora dessa comunidade é que pode influenciar esta comunidade”. E, através disso, então, criar um programa operativo, ou um programa de acção para se implementar. Há outra escala aqui que interfere, não é só a escala eleitoral, quer dizer, as pessoas não estão muito... a nossa sociedade não está muito aberta a estas questões, que é o médio-longo prazo. É que aí é que aparece a Sustentabilidade.

HA: Claro...

CL: ...Mas sim, sempre, o curto prazo. Isto é uma questão de afecto colectivo. Alguém que consiga se destacar com um projecto de sucesso no curto prazo é entendido pela sociedade como uma pessoa de sucesso. E não é, apenas teve sorte.

HA: Pois... não há uma visão...

CL: E a nossa sociedade tem de perceber uma coisa. É a Visão, trabalhar... Nós trabalhamos com o futuro. E o futuro é uma entidade abstracta, é um espaço... é algo abstracto, é uma dimensão abstracta. E temos que ir ao imaginário e tentar transformar o imaginário em algo concreto. Isto é um processo altamente difícil. É aí que utilizamos os vários instrumentos que estão disponíveis. Em Odivelas há um problema sério. Aliás, temos sérios problemas, há patologias gravíssimas, a meu ver. Que é, a nível técnico e municipal... é olhar para... Para já, temos os vários departamentos completamente distantes uns dos outros. Logo à partida, dificulta a implementação de alguma estratégia de desenvolvimento sustentável. Mais, o documento-chave do município não deve ser um PDM, mas sim uma Estratégia de Desenvolvimento Sustentável, onde, a partir daí, se parte para os vários instrumentos, e então, esse tal documento-chave é um chapéu, ou uma nuvem...

HA: Esse é que é o documento-chave...

PC: Claro.

HA: Precisamente, mesmo em linha! [risos]

CL: ...é um documento que, portanto, direccionava o resto, que fazia as interligações nos vários patamares que esses projectos podem ter. Temos outro problema grave que é os vários patamares, as várias medidas do planeamento, ou do quadro do planeamento, ou do ordenamento do território e do urbanismo estão completamente desligados. A estratégia funciona, ou vai funcionando, em balões de oxigénio, já com falta de oxigénio. O barco do planeamento funciona autonomamente para um território que... quase que é ficção, mas que não tem noção do planeamento, apenas retalha o espaço, cria uso do solo de forma... pelos interesses privados. E aqui é um problema político e técnico, especificamente técnico, ou de liderança técnica. Depois, vamos para o planeamento e está ‘ensandwichado’ entre o macro-planeamento e a gestão urbana, e vamos para a gestão urbana e temos uma gestão feita na base do promotor privado e do lote. Portanto, esta é a realidade que nós temos no município. Portanto, nós temos fragmentos de uma estrutura...

HA: Não há estratégia, resumindo...

CL: Não há... quer dizer, ela até pode ter existido, nunca foi implementada pela voragem do curto prazo, que é o oxigénio... Essencialmente, é o oxigénio da política, que é os 4 anos. Se não se enquadra nos 4 anos, eu... imaginemos: nós vamos montar aqui uma estratégia para 20 anos: "Isso é de doidos! Isso são... 5 mandatos! Não pode ser, não pode. Tem que ser!" Porque isto requer uma coisa que é a qualidade de vida dos cidadãos, o uso parcimonioso dos impostos, ou dos recursos financeiros, que vêm para a tesouraria da Câmara... Portanto há aqui vários factores de sustentabilidade que têm que entrar em jogo, e de respeito pela comunidade. Há outro factor importante, e aqui já é mais a nível político, que é: a instituição não é uma entidade que manda na comunidade! A instituição é um reflexo da comunidade que nós temos! E aquilo que nós temos em Odivelas é um reflexo da comunidade que nós temos, ou do conjunto de pessoas que nós temos, ou dos vários agentes que existem. Isto é um problema muito sério! O momento que nós vivemos, quer dizer, eu já falei muitas vezes para este telemóvel, é bom por uma questão, de nós nos balizarmos e de referirmos trajectos. E as instituições... a instituição é o reflexo, é um conjunto... é o que é a cidadania, pronto. Quando ela está distante, tem um fosso muito grande entre o cidadão, ou o município, e a instituição, há aqui um problema, uma patologia muito séria. E, a nível político, não é entendido como tal. E que levanta um problema grave na democracia local. Pronto. Não quer dizer que não haja falta de democracia; muitas vezes há falta de cultura para se levar essa democracia. E isso influencia muito o *branding* de lugar. É por isso que estes instrumentos não funcionam.

HA: E é por isso que nós estamos a ver se conseguimos encontrar o caminho, como é que... como é que chegamos às pessoas e...

CL: Eu vou ter que sair e já volto.

HA: Sim, sim. Está bem, à vontade.

CL: ...senão começo aqui a fungar...

HA: Está bem, não há problema.

PC: É a constipação.

HA: Também estou com esse problema. [risos] Pronto, então mas nós, de qualquer forma estávamos a falar então de...

CL: É preciso fechar?

PC: É melhor, é. Porque ela abre sozinha...

HA: Isto... só para não estar a gastar muita bateria. Então, estávamos a falar, a ver se não perdemos o fio à meada...

PC: ...o fio à meada. Entretanto, portanto, estávamos a falar, o Carlos estava a falar nas complementaridades.

HA: Sim.

PC: No fundo, tem que haver essa complementaridade entre o planeamento estratégico e a gestão do território. Portanto, haver uma uniformidade e, no fundo, equipas interdisciplinares que possam trabalhar, neste caso ao nível da autarquia, sobre as questões, e depois com peritos, especialistas, universidades, população... Portanto, é todo um sistema de, de, de...

HA: ...de rede...

PC: Exactamente, que tem de ser construído, de parcerias estratégicas, também ao nível do município e exteriores. Portanto, é um bocado trabalhar o que alguns autores chamam o 'Glocal'. É trabalhar no Local, não é, mas com a perspectiva do Global, ou perspectiva

internacional. Porque... o que é importante, penso eu, é que Odivelas possa perceber e possa desencadear uma discussão sobre o que é que quer, efectivamente, para o seu território, não é, porque o que se passa muitas vezes é que as pessoas querem copiar o que outros municípios já têm. É do género, se eles têm, eu vou fazer aqui também um pólo tecnológico...

HA: ...que nem se sabe porquê, ou pelo menos... Quer dizer, sabem porquê, mas é imediato.

PC: Exactamente, é aquela lógica do mimetismo. Se aquele tem, nós queremos também, quando a lógica deveria ser ao contrário, é: o que é que nós devemos ter que faça a diferença...

HA: Exactamente.

PC: ...que possa afirmar, que possa criar uma identidade. E, para tratarmos esta questão das identidades, que é complexa, temos que ir perceber à história local, à população, se existe essa identidade, ou se, pelo contrário, por Odivelas ser uma periferia, tal como outros concelhos da Área Metropolitana, onde as populações foram sendo empurradas... Grande parte da população que, neste momento, vive no concelho de Odivelas tem a sua proveniência. Para já vêm de várias zonas do Alentejo, ...da zona de Coimbra, daquela zona de Centro... mas depois, quer dizer, vieram de Lisboa empurrados, porque as casas tinham preços mais baratos e, portanto, esse foi um movimento que foi feito, a partir da década de '70, '80, '90. E então, é necessário perceber... para já há um grande estigma, que é "Este concelho é um concelho-dormitório". É uma ideia que muita gente tem, muitos residentes, até, no concelho. Mas por outro lado, é interessante ver, portanto, isto em relação aos estudos à população, que as pessoas consideram também que é um local de sossego ou calma, sobretudo freguesias de Caneças, Famões e de alguma parte, algumas zonas...

HA: Essas já têm um bocadinho mais de força, de identidade, não têm? Ou pelo menos Caneças...

PC: Exactamente. A que tem mais força de identidade é, de facto, Caneças, porque em termos de afectividade para com o lugar, não é, Caneças, a população considera que a sua freguesia é acolhedora para viver, gostaria de continuar a viver naquela freguesia, consegue apontar uma ou outra característica como a identidade, que tem a ver com a água e com a questão das fontes... e, por outro lado, as lavadeiras de Caneças, que foi celebrado num filme. Portanto, isso dá alguma identidade, mas que, neste momento, Odivelas e, nomeadamente, a freguesia de Caneças, já não tem, portanto está espartilhado, está perdido no tempo. Depois temos Odivelas com o D. Dinis, com todo o historial do convento, a marmelada de Odivelas e... A este nível, de *branding*, se quisermos chamar, mas uma coisinha ainda muito insípida, em relação à marmelada de Odivelas, portanto esse processo de tentativa de colocação e criar a marca 'Marmelada', portanto... Eu penso que, dos projectos muito concretos, e perguntava-me isso no início, a este nível, foi apenas o da marmelada. E se quiser ter um bocadinho mais de, de... referência a isto, terá que falar com as actividades económicas para lhe tentarem explicar um pouco melhor como é que foi feito... a implementação da marca... Portanto é muito... por aqui. Tendo em conta também que trabalhar nesta questão das identidades e da participação, é um pouco complexo, se nós verificarmos que grande parte da população... só para vermos, em relação ao movimento associativo, a maior parte das pessoas nem pertence, nem lhe interessa pertencer a nenhuma associação. E, portanto, há um certo alheamento com...

HA: Pois... é um bocado complicado, não é?

PC: Exactamente.

HA: Como é que, a seu ver, como é que se 'puxa' as pessoas para essa consciência?

PC: Sim. Eu, eu acho que, por um lado, é muito importante a questão do espaço público. Criar espaço público com alguma qualidade. Porque grande parte da população refere, quando se pergunta quais são os equipamentos que devem ser feitos na sua zona de residência, ou na sua freguesia, apontam muito os equipamentos de saúde, o policiamento ou os jardins. De uma forma assim, assim muito ampla. Só que, esta questão da insegurança, muitas vezes, do policiamento, resolve-se através da criação, não de mais polícia, mas de espaços públicos de qualidade que possam ser vividos. Portanto, dar vida às cidades, recuperar os núcleos antigos, provavelmente através daqueles projectozinhos de urbanismo comercial, que são extremamente interessantes, que tentam revitalizar o centro, não só a habitação em si, mas a parte económica, social... portanto, ter equipamentos locais... porque tudo isto... eu penso que a participação também se constrói a partir do momento em que as pessoas têm afectividade para com os lugares.

HA: Sim. Quando elas sentem que estão a fazer alguma coisa por elas...

PC: Exactamente.

HA: Mas depois também é necessário, para haver realmente uma força da população, activa, também talvez fosse interessante que elas se sentissem como parte, parte activa...

PC: ...integrante...sim, sim, sim...

HA: ...exactamente, co-autoras da, da, de determinadas acções. Pode não ser de tudo, mas algumas delas, envolvê-las activamente, ...

PC: Sim.

HA: ...fazer com que as decisões sejam tomadas em conjunto e em discussão...

PC: Exacto.

HA: ...para que elas sintam que foram, foram co-autoras e, assim, também são co-responsáveis...

PC: Exacto.

HA: ...para depois, a partir daí...

PC: É. Está-se agora a tentar... algumas cidades têm estado a fazer isso, Lisboa, Odivelas também tem, o chamado Orçamento Participativo, que é uma forma também de começar a trabalhar esta questão do envolvimento da população. Pronto. Ainda é muito insípido, mas, de qualquer forma, o que é importante aqui, e delicado, é... não, não ferir as expectativas das pessoas, porque entretanto, quando há estas formas de participação, se não forem bem... conduzidas através de metodologias específicas, o que acontece muitas vezes, por exemplo ao nível das freguesias – isso não está estudado, mas é importante perceber – quem é que vai a essas assembleias? Quem é que participa? É a população em geral? Que interesses é que são? Porque muitas vezes são elementos que pertencem a estruturas partidárias, ou movimentos, portanto, já com algum peso que, de alguma forma, enviesam aquilo que é a participação pública. Pronto.

HA: Exacto.

PC: Agora era importante tentar perceber quem são estas pessoas que, efectivamente, fazem propostas, quem é que aparece, não é, pronto. Isso aí, isso aí é fundamental e também não está feito. Penso que compete aos serviços públicos, e nomeadamente à autarquia, despoletar o mecanismo para, ou seja, criar condições para que exista essa participação. Porque tudo isto é muito delicado em termos de, da própria democracia colaborativa, porque depois... do lado político há muito a ideia “Ah, mas as pessoas não participam porque não querem, porque não se interessam”...

HA: Pois, quer dizer, não é...

PC: ...e do outro lado há muito o discurso “Nós e eles. Portanto, ‘nós’ e ‘quem tem o poder’. Quem tem o poder decide!” Mas isto é um défice de cultura democrática muito grande e que, apesar de ter existido o 25 de Abril há quase 40 anos, esta questão não foi resolvida. Porque eu penso que também é uma questão que tem a ver com a educação...

HA: Sim, sim, sim...

PC: ...e tem a ver com... o estruturar a sociedade num médio/longo prazo, pensando no que é que vai ser o futuro, o que é que nós pretendemos. E estas medidas tiveram muita dificuldade e não foram implementadas porque – e o Carlos falava um pouco disso – porque as políticas são conduzidas ao nível de 4 em 4 anos, que tem a ver com os ciclos eleitorais. Ora, quando nós falamos em planeamento estratégico – e estamos a falar em planeamento estratégico – não se compadece com uma visão de curto prazo. A visão tem de ser médio, longo prazo.

HA: Mas as pessoas também precisam, efectivamente, de alguns resultados de curto prazo...

PC: Exactamente.

HA: ...portanto, tem de haver 2 velocidades.

PC: Exactamente. Tem. Eu há bocado falava das expectativas que podem ser frustradas, é: se nós levarmos uma população a participar, de um local, dizer que tipo de equipamentos é que pretende, etc, tem que haver o *feedback* da parte das instituições...

HA: Exactamente.

PC: Portanto, faseadamente tem que se envolver as pessoas. E o que acontece muitas vezes é que se criam expectativas e depois não se apresentam resultados. Isto faz com que, para a próxima, as pessoas não participem.

HA: Claro.

PC: Portanto, aqui há que implementar mecanismos. Mas para implementar estas metodologias é preciso... Para já, isto também acontece, haver um conhecimento técnico, porque são questões muito complexas e transversais. Tem que haver *know-how* técnico e entendimento político, entendimento político estratégico. E muitas vezes há aqui este hiato e falham estas duas coisas. Ou então há, por um lado, uma visão mais técnica e outra mais política, o que não é de todo...

HA: Duas, separadas?

PC: Exactamente. Há uma separação. Depois, tirando isso, há a separação dos departamentos.

HA: Claro. Hi, pois! De fragmentação total...

PC: ... há uma grande fragmentação. E, portanto, eu acho que, antes de partirmos para o exterior, há que ‘arrumar primeiro a casa’, não é? Pronto.

HA: Claro.

PC: Tem que haver uma colaboração interdepartamental profunda, para depois poder haver essa tal participação com a população, com os actores, com as universidades – que aqui são fundamentais – bem como os peritos nas determinadas matérias.

HA: Mas o planeamento estratégico é fundamental nessa, nessa...sem dúvida.

PC: ...para despoletar...

HA: E nessa fusão, mesmo, dos departamentos? Porque à partida ele é um desenvolvimento holístico, pronto...

PC: sim, sim...

HA: ...tem todas as ...secções e os departamentos incluídos nele, não é? Portanto, seria o ligante...

PC: É. Mas é necessário... haver... porque o planeamento estratégico está sempre associado à componente política. Sobretudo para apoio à decisão, para um apoio à decisão mais fundamentado e, portanto, é essencial. Se as coisas funcionassem como deviam ser, portanto, compete ao planeamento estratégico fazer cenários com diferentes perspectivas. Claro que, depois, compete aos políticos decidir sobre esses cenários. Mas, à partida, teria que existir uma clarificação, não é, de que se formos por este caminho sucede 'X', se formos por 'Y'... não é?

HA: E... mas depois com todos os departamentos, com todas as secções...

PC: Exacto. Em todas as fases...

HA:Tudo está introduzido aqui, tudo está pensado. Portanto, no cenário 'A' acontece isto neste sector, neste sector, naquele sector, não sei quê!...

PC: Mas... Voltamos, esbarramos outra vez com a fraca tradição de cultura participativa, a começar pelas reuniões e... pronto, vai ter muita oportunidade de se aperceber disso, e se calhar já se apercebeu, é que as pessoas, quando estão reunidas para tratar de qualquer assunto... muitas vezes querem impôr a sua visão. É uma questão de egos... e não ouvem o outro! Portanto, e aqui a questão de ouvir, neste momento, é mais importante do que a questão de falar muito.

HA: Claro. E mediar, no caso do planeamento estratégico.

PC: ...e mediar... pois. Porque muitos destes processos participativos acabam por falhar, porque também não são mediados tecnicamente e com as metodologias colaborativas apropriadas. E temos excelentes metodologias! A da Agenda21... a implementação da Agenda21 Local já tem uma metodologia colaborativa com todos os passos. Portanto, é só necessário haver vontade para.

HA: E qual é que é a ligação da Agenda21 depois ao resto? Será que é uma medida quase... que vale por ela, pelo seu nome, ou está bem... bem integrada na... na estratégia de desenvolvimento do concelho?

PC: Hmmm... É preciso ter muito cuidado, quer com o chavão 'Agenda21 Local', quer com o chavão 'Desenvolvimento Sustentável' e 'Sustentabilidade'. A palavra 'Sustentabilidade' entra facilmente no leque de dicionário político, e também, toda a gente agora diz que é 'sustentável'. O problema depois está na definição dos critérios de sustentabilidade porque, mais uma vez, portanto, tem que ser uma sustentabilidade cultural, social, ecológica, política, através da boa *governance*. Portanto, o que requer as tais equipas interdisciplinares. Portanto, por isso ser a metodologia perfeita para tratar. Só que... É transversal. Esta metodologia é uma metodologia transversal. E a lógica do próprio corpo administrativo, portanto, da Administração Central é uma lógica que está muito hierarquizada, portanto, do topo para a base.

HA: Sim.

PC: Esta metodologia é transversal, ou seja...

HA: ...choca...

PC: ...choca, exactamente, com os diferentes níveis dos departamentos e as diferentes chefias. Portanto, é muito trabalhado por projecto e por objectivo, e deixar a ideia do departamento, ou da minha divisão... 'tá a ver?

HA: Pois. Acho que sim, eu... parece-me que sim. Ah, hmmm... Para eu conseguir compreender um bocadinho melhor: a parte... por exemplo... Quem é que faz... Ou, há algum departamento, há algum gabinete que faça a gestão da Agenda21 Local? Ou é de cima, ou é do planeamento estratégico, é d'aonde?

PC: Hmmm... Não é de lado nenhum, neste momento. É assim, a Agenda21 Local...

HA: ...acaba por ser transversal, compreende-se que seja assim...

PC: É, obviamente...

HA: Por outro lado, também tem de ter... tem de ter uma sede... qualquer coisa...

PC: Tem... exactamente, tem de ter. Mas ainda estamos numa fase muito embrionária nessa matéria. Portanto, foi assinado o protocolo 'Rede de Vilas e Cidades Sustentáveis' – se não estou enganada, já em 2003 – portanto, Odivelas compromete-se, portanto, também a ser uma cidade sustentável... Aaah... esse processo partiu do Ambiente. E isto é engraçado, porque em Portugal muitas das Agendas21 partiram do Ambiente, porque...

HA: ...é o mais imediato.

PC: Exactamente. Sustentabilidade, a questão ambiental... pronto. Parte daí. Entretanto, foi feito o diagnóstico do Estado do Ambiente, em 2003/2004, com 2 *workshops* participativos com colaboração... Foi bastante interessante, com colaboração dos técnicos, dos políticos, dos diferentes actores locais que em *workshop* levantaram as principais necessidades, aspirações, etc. Foi feito o diagnóstico, mas não se passou a um plano de acção. Pronto, ficou apenas no diagnóstico, ou seja, na parte mais teórica. Depois, o processo...

HA: ...arrefeceu.

PC: Arrefeceu! É uma palavra simpática [risos] e, e, depois, em termos de planeamento estratégico, tentámos puxá-lo para o planeamento estratégico e agarrar na componente das linhas de orientação estratégica, colocar já essa metodologia por objectivos... no, no, nas próprias linhas.

HA: Sim.

PC: Essas linhas foram a reunião de Câmara, foram aprovadas por toda a gente, só que não foram discutidas. Ou seja, porque a ideia inicial era que se pudesse implementar um mecanismo... despoletar...

HA: Sim. Ir mais além.

PC: Ir mais além. Mais uma vez ficámos nos documentos técnicos. Pronto. Há relativamente pouco tempo, portanto há um ano e meio, a Área Metropolitana de Lisboa criou a Agenda de Sustentabilidade Metropolitana, de forma a que possa ter agregado todos os concelhos, para que todos nós possamos saber os projectos...

HA: Interessante! Muito interessante.

PC: Exactamente, é muito. Tentar perceber o que é que está, o que é que já foi feito...

HA: Uma questão de posicionamento até... Odivelas na área metropolitana, o que é que há para fazer, o que é que... mais potencialidades, mais oportunidades.

PC: É. Quais, quais... aprender com as experiências de outros concelhos... e criou-se o Observatório de Sustentabilidade Metropolitana. Portanto, está na *internet*, se quiser consultar, portanto, 'Observatório da Sustentabilidade Metropolitana'. Nós entretanto, aqui

internamente, depois destes documentos todos também se criou o Observatório Estratégico Municipal. Pronto.

HA: Também tinha conhecimento disso e gostava de saber... sei que teve envolvida, não é, ou responsável...

PC: Tive. Eu é que coordenei o Observatório. E tentou-se trazer, portanto, estes estudos, que já existiam, para trás, e foi feita uma proposta... eu pensei que fosse interessante. Por exemplo, este estudo à população de 10 em 10 anos, intercensitário, tentar perceber o que é que se passa com a população. É algo que, como o Censos já é de 10 em 10 anos, a meio do Censos, portanto no 5º ano, nós fazíamos esse trabalho, de forma a termos informação sempre actualizada para... porque esta, esta... este tipo de trabalhos, de estudos... ainda são muito dispersos! E tem, sobretudo, e o Observatório tinha como objectivo isso também, combater a inconsistência estatística, de dados de diferentes fontes, diferentes proveniências, que são tratados num departamento de uma forma, noutros de outra, pronto. E a tentativa aqui era tentar perceber o que é que já existe. No fundo, a tentar sistematizar e haver aqui uma conjugação de esforços para não estarem todos a fazer o mesmo.

HA: Exacto.

PC: Por exemplo, nos estudos à população, os dados do INE, houve 4 departamentos que fizeram caracterizações sócio-demográficas, quer dizer!... Não, é tentar combater essa área. Por outro lado, portanto, era... o Observatório tinha como missão a produção de estudos, por um lado; por outro lado, a criação de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável e a respectiva monitorização. Portanto...

HA: Isso era mesmo muito importante, aliás era uma das perguntas que eu tinha aqui.

PC: Exact... pronto.

HA: De que forma... eu não sei se esses indicadores de monitorização eram para a Câmara, ou se seriam também para a população...

PC: Seriam também.

HA: Portanto estariam abertos, mesmo, para a população.

PC: Sim, sim. 3 níveis: um nível interno; o nível dos actores locais, empresas, associações, etc; e população.

HA: Ok.

PC: Portanto, ter a estes 3 níveis essa... E...esta questão da monitorização é fundamental porque grande parte dos projectos, por vezes, perdem-se a meio, porque não se vai avaliar o que é que... o que é que correu bem, o que é que correu mal...

HA: ... o que é que é preciso ainda... milestones...

PC: ... ou onde é que é preciso afinar... exactamente. E, mais uma vez, trabalharmos com esta cultura de rigor e de projecto. Portanto, esta parte aqui... é complicada.

HA: Quando a população se sente envolvida também gosta de saber o decorrer, gosta de saber para onde o seu dinheiro está a ser canalizado...

PC: Ora muito bem, exactamente! Mas antes disso, aqui internamente há que...

HA: Também, obviamente.

PC: ...há que... então criou-se um grupo. Criou-se um grupo interdepartamental, onde se pediu aos diferentes responsáveis das diferentes áreas que nos indicasse, portanto, um técnico que pudesse fazer esta ligação ao Observatório, de forma a termos sempre

informação actualizada das diferentes áreas, dos diferentes departamentos. E isso até correu muito bem, portanto houve uma boa aderência e a ideia que eu tenho é que... se consegue trabalhar a este nível, porque houve uma série de informação que foi actualizada. Numa primeira fase o que nós tentámos perceber foi, de acordo com as linhas de orientação estratégica, que tínhamos criado no documento de 2004, com a parte que tem a ver com o Urbanismo, a Habitação, a Habitação Social, as questões do Ambiente, quer físico, quer social, as questões do Património, do Espaço Público, da Cultura, da Educação e da *Governance*. Portanto, isto são as áreas que são cobertas pelos indicadores. Dentro de cada um destes... destas áreas, construir com estes interlocutores privilegiados essa bateria de indicadores-base. Claro que já existe uma bateria de indicadores-base a nível europeu, pronto. E nós tentámos integrar no núcleo duro desses indicadores, os indicadores necessários para monitorizar a Agenda21 Local, pronto, já com esse objectivo. E depois, todo aquele conjunto de informação que é específica para o nosso território, que os técnicos têm necessidade para, no dia-a-dia, darem pareceres fundamentados, poderem fazer os projectos. Portanto, também a esse nível o contributo. E depois, elencar, portanto, estas diferentes áreas. A esse nível chegámos, bem como tentar perceber, ao nível da monitorização, tentar perceber os projectos que têm sido desenvolvidos pela autarquia – portanto, isto é um trabalho anual, foi feito durante 2 anos – anualmente tentar perceber que projectos estão a ser desenvolvidos, a que nível de desenvolvimento estão os projectos e, se os projectos que estão a ser implementados pela autarquia seguem as linhas de orientação estratégica, ou se se afastam muito delas.

HA: Claro. Exactamente.

PC: Pronto. E monitorizar a esse nível. E se fizermos...

HA: Mas fizeram ou estão a fazer?

PC: Fizémos, porque neste momento o Observatório está em *stand-by*. Ou seja, é uma questão política, portanto vai ter que perguntar ao Sr. Vereador porque é que suspendeu...

HA: É porque é uma coisa que é fundamental manter-se!

PC: É. É.

HA: Isto não é uma acção...

PC: É. E talvez esta questão da Agenda21 Metropolitana nos venha a ajudar a trazê-lo de volta, porque... é a tal história... se externamente estão a construir-se, acham que é importante... Portanto, acaba por ser sempre uma validação externa...

HA: Claro.

PC: ...não é, para conseguir implementar a um nível interno. Mas mais uma vez, isto prende-se, isto é geral no nosso território, a falta de visão... e de planeamento!

HA: Pois, realmente... Este Observatório é... é um bocado as 'luzes', para não andar a 'dirigir no escuro'.

PC: Exactamente.

HA: É preciso, tanto para a Câmara, como para a própria população. Sem isso é muito complicado funcionar... Então e... os dados eram... os dados de base era, era com os estudos da população – falou dos estudos, não é...

PC: Os dados de base para?

HA: ...para, para o Observatório. Portanto, para esses vários... como é que falou...

PC: Indicadores!

HA: Indicadores, exactamente. Tinha a ver com o INE, era com...

PC: Há diferentes fontes e proveniências. Depois depende das áreas, se é económica, se é social. Claro que há sempre uma grande base de dados que é do INE. Só que o INE continua a ser, e é e tem que ser assim, é mais generalista, porque é um Censo...geral!

HA: Pois, era por isso que eu estava a fazer a pergunta, se havia, qual é que era... a desagregação,

PC: Daí eu lhe ter falado dos estudos intercensitários à população. Porque, por exemplo, o que está em... questões que têm a ver com a qualidade de vida da população, ou com as identidades culturais locais não se apanha através dos estudos do INE, não é, e portanto é fundamental tentar perceber isso a nível da autarquia, incluindo, de 10 em 10 anos, neste caso, portanto, a um nível intermédio, 5 entre censos, tentar perceber se os espaços, os equipamentos que estão a ser construídos ou em projecto e, portanto, feitos nas diferentes, portanto muitos na gestão urbanística, até projectos de arquitectura, tentar perceber se esses equipamentos, esses espaços estão de acordo com as expectativas e necessidades da população. Porque o que acontece muitas vezes é que, quando isto é desintegrado, e se cria, por exemplo um equipamento desportivo num determinado local e depois a população não frequenta, não o utiliza, provavelmente porque não se tentou perceber previamente qual era o tipo de gostos, de interesses, de práticas...

HA: Claro. Então integrado neste Observatório poderia estar também um instrumento de... que providenciasse, ou que... permitisse às pessoas fazer um *feedback*...

PC: Sim, sim, sim. Portanto, falei-lhe nesta componente interna, que foi a primeira fase. E foi aqui, e é aí que nós estamos. Depois, há a fase seguinte, que é fazer um trabalho com os actores locais, ou seja, tentar perceber quais são os seus principais projectos, que expectativas é que têm para o território, se estão interessados em colaborar, portanto, conjuntamente com a autarquia e outros parceiros num projecto de desenvolvimento local – e aí tem que se fazer um diagnóstico, também das actividades económicas – e tentar perceber quais os principais *clusters* de desenvolvimento, não é, portanto tentar perceber... Lá está o Carlos a bater com os óculos escuros! ...tentar perceber...

[abre a porta ao CL, que entra]

PC: Estás sempre a interromper! [risos]

CL: Não, eu vou só...

[CL sai]

PC: Ora então estávamos n....

HA: ...estávamos, portanto, na questão do *feedback*; se, se, se... o Observatório providencia também...

PC: Ah! Exactamente, exactamente. Depois, portanto, estávamos ao nível dos actores...

HA: Exactamente.

PC: ...e da articulação, onde era interessante e estava previsto, criar uma plataforma onde se pudesse discutir com esses actores e numa plataforma *online* colaborativa...

HA: é o que eu ia perguntar. Física... qual é que era o...

PC: Aaah... sim, *online*.

HA: Só *online*, ou também física?

PC: *Online*... não, não. E depois criar uma espécie de um conselho colaborativo, onde pudessem estar representantes locais, que possam reunir... uma vez por mês... consoante os objectivos, os projectos a implementar. Portanto, algo fixo. Há locais que depois têm, sobretudo Espanha, nesta questão da democracia colaborativa, tem alguns projectos

interessantes, o Observatório de Sevilha, por exemplo, tem esta perspectiva da participação pública já muito desenvolvida... e era interessante, então ter também, ao nível da população, criar fóruns colaborativos consoante as temáticas. Podem-se fazer fóruns jovens, fóruns para idosos... dependendo do, do, dos equipamentos, dos espaços. Isto aqui, portanto, teria que ser feito nesta perspectiva integrada.

HA: Claro, claro.

PC: Como lhe digo, esta última fase, está tudo proposto, mas não foi ainda...

HA: Nada destas... nada disto que nós estamos a falar são intenções que existem, mas...mas não foram ainda...

PC: As intenções existem, ainda estão paradas, não é?

HA: Ok.

PC: Portanto, há em papel, estão escritas, e em termos teóricos temos toda essa fundamentação. Falta agora o concretizar.

HA: Então, e em termos de iniciativas para cidadania, para participação local, para... portanto, sobre isto que nós temos estado a falar, que é o nosso primeiro tema? Podemos dizer que, se calhar, está feito até o diagnóstico, mas alguns...

PC: Hmm, exactamente.

HA: ...mas não em termos de implementação, já, final. Portanto, não...

PC: De cidadania, como lhe digo... portanto, há a questão do Orçamento Participativo, que é um 'esboçar', e do Orçamento Participativo Jovem, que lhe pode falar a... eu penso que vai entrevistar a... a Angelina.

HA: Já, já a entrevistei, sim. E já se falou um bocadinho sobre isso.

PC: Já? E certamente falou, portanto, no Orçamento Participativo Jovem.

HA: Sim, sim. Exacto.

PC: Portanto, são as duas áreas mais colaborativas. E, ao nível do Plano Director Municipal, nos fóruns de discussão...

HA: Pois, mas aí já é um bocadinho diferente...

PC: ...Foram feitos de forma... fóruns de discussão por freguesia. Mas entramos aqui na questão que lhe falava há pouco...

HA: Claro.

PC: ...que é, quem são essas pessoas que participam? Quais são os interesses que lá estão representados?

HA: Sim, às vezes não é termos um sítio, um dia marcado... geralmente até a horas de, em horário de trabalho...

PC: Exactamente. Ou no Verão, em Agosto, que se faz muito! [risos]

HA: Exacto. Isso geralmente não chama as pessoas, não é, tem de ser, se calhar, a Câmara a chegar às pessoas, para depois elas poderem, poderem abrir-se também um bocadinho.

PC: Exacto. E ter aquilo que eu gosto de chamar um urbanismo mais antropológico, ir mais ao encontro das pessoas, de, de, de... portanto, colaborar mais. E o que acontece muitas vezes nestes fóruns, ou nestes momentos de participação, eu não lhe chamaria

‘participação’, chamaria de ‘informação’, porque se confunde uma coisa com a outra, percebe?

HA: Claro. ‘Informação’ é unívoco, não é, é só uma direcção.

PC: Isso, isso mesmo. Isso mesmo. E muitas vezes, e eu, há uns anos atrás – há uns 7, ou 6... ou 7 – fiz um trabalho de entrevista aos diferentes directores do município e também aos vereadores para tentar perceber questões mais globais, também, estratégicas, e uma delas era a questão da participação. E reparei, de facto, que havia aqui um hiato entre participação e informação, e que muitas vezes as pessoas com responsabilidade, portanto, política, quando falam em participação estão efectivamente a falar é do nível da informação.

HA: Pois...

PC: Portanto, há aqui este hiato, também.

HA: Ainda há isso a colmatar, mesmo, mesmo hoje em dia, quer dizer, está... mantém-se!

PC: Sim, mantém-se.

HA: Pois, claro, claro. Ok. Então, parece-me que já se percebeu mais ou menos aqui o ponto de vista do *branding* interno. E agora para o *branding* externo, até tinha falado de parcerias, de redes com outras cidades ou...

PC: Exacto.

HA: ...empresas, o que for... outros actores internacionais para promover o concelho.

PC: Exacto.

HA: O que é que me tem a dizer destas iniciativas?

PC: Exacto. Eu aí, é uma área que eu acho fundamental, portanto, também, porque este concelho só poderá ter forma de entrar no mapa das cidades, penso eu, através da cultura. Porque era o que lhe dizia há pouco, o território está todo construído. E, dessa forma, através de parcerias estratégicas e de algum arrojo criativo... porque eu penso aqui que... algumas pessoas, portanto, aqui no município, têm a ideia de agarrar sempre estas questões mais da identidade ao D. Dinis, à Marmelada, ou à questão da importância da água em Caneças. Mas, se calhar, era importante arranjar aqui um *cluster* inovador, não é, que possa fazer diferença. E que possa ser pensado, para já ao nível metropolitano e pensar o que é que Odivelas pode ter de específico que possa levar a consumir este tipo de marca, não é, ou eventualmente, através dessa marca podermos implementar um conjunto de iniciativas de equipamentos temáticos. Penso que o importante aqui é agregar, agarrar numa temática e tratar essa temática de uma forma internacional, portanto, global. Tentar globalizar. O que não é fácil é chegar, de facto, à ideia de, de qual será esse *cluster*...

HA: Mas para isso é preciso que haja algum tipo de estudos de reputação, ou de posicionamento estratégico do concelho em várias... portanto, vários posicionamentos. Portanto, o seu posicionamento na área metropolitana, o seu posicionamento no país, o seu posicionamento...internacional...nas cidades médias...

PC: Exacto. É... internacional... É.

HA: E isso, existe?

PC: Não existe, m... Eu trouxe-lhe aqui uma... que é uma cabulazinha, que é uma análise SWOT, que tinha feito há uns tempos, sobre o concelho, e talvez esta análise possa ajudar a criar este *branding*, ou essa tentativa de, de, de... construir o lugar. Tinha aqui, como principais potencialidades do território de Odivelas, o facto de ter um mercado muito abrangente. Se pensarmos na Área Metropolitana de Lisboa, pensamos em 2,5 milhões de

habitantes, não é, portanto é, é... digamos que, em termos de mercado é, tem um grande potencial, não é? Portanto, isso para o *branding* é importante. Depois, a vitalidade demográfica. É assim, ontem saíram os dados definitivos do...

HA: Ah foi? Porque eu tenho os provisórios, tenho... estive a trabalhar...

PC: [risos] Eu também, estive a trabalhar os provisórios na área do envelhecimento demográfico. Porque esta é outra questão que eu depois também lhe queria falar, que acho fundamental. É que não só o concelho, mas o país está a envelhecer muitíssimo. E nós temos que ver...

HA: Sim. Por acaso este concelho nem é o que está... antes pelo contrário, não é? Pelo menos da zona Norte, se não me engano, da, da...Grande Lisboa...

PC: Retirando Lisboa...

HA: Sim. Bem, Lisboa está a envelhecer muitíssimo...

PC: Muitíssimo, claro. Mas quando se faz a análise à AML-Norte inclui-se Lisboa e, portanto, o nível de envelhecimento é sempre muito mais elevado, devido ao peso de Lisboa. Odivelas até acaba por estar mais ou menos bem posicionado, não é, na área metropolitana Norte, embora... segue a tendência normal para o envelhecimento geral, não é?... Mas tenho uma, uma, uma coisa interessante que é, apesar de tudo, os jovens dos 0 aos 14, subiu... não é muito...

HA: ...pois é...

PC: ...não é muito, mas é... subiu cerca de... 2%, aproximadamente.

HA: Mas isso não terá a ver com... imigração... com os imigrantes?

PC: Aaahh... Sim, terá a ver, talvez... e terá a ver com o facto de existir famílias jovens que procuraram, sobretudo...

HA: Ah, também, claro.

PC: Não é, as freguesias – e é aí que eu estou interessada em saber depois os dados ao nível de freguesia, porque só temos para o concelho – freguesias mais jovens, como é o caso da Ramada e de Famões, que são duas freguesias que revelam muita vitalidade em termos demográficos, em contraste, por exemplo, com Olival Basto, que é uma freguesia extremamente envelhecida. Agora, o problema que se coloca aqui é: se o concelho está a envelhecer, se há freguesias como... Caneças também está envelhecida, Olival Basto, Pontinha, o que é que se pode fazer para contrariar este envelhecimento? E aqui pode entrar, precisamente, essa sua questão. E, e, e... muitas vezes... e alguns projectos interessantes já têm sido feitos, em Inglaterra foi a questão da regeneração urbana... a questão de se utilizar antigos, antigas fábricas, armazéns devolutos para tecnologias e projectos culturais... portanto, um pouco o LxFactory... mas... tendo em conta, mas é preciso estudar o tecido...

HA: Pois. E depois, também temos uma coisa, temos uma população envelhecida. Se estamos a introduzir equipamentos que são dirigidos a um outro tipo de mercado, pode haver aqui um...

PC: Não, não, não. Aqui a ideia, portanto, é, nos projectos de reabilitação urbana, essa componente também ser colocada na regeneração, no sentido de fazer atrair a estes núcleos antigos muito envelhecidos população mais jovem, por forma, também, a contrariar. Claro que, ao mesmo tempo, há que se criar equipamentos para as pessoas mais idosas e tentar perceber quais são as principais necessidades. Porque...

HA: Sim. E também não pode haver um processo... isso não pode cair em processo especulativo...

PC: Obviamente que não, portanto tem que ter aqui todos os... agora, eu estive a fazer uma pirâmide etária para 2031, portanto, fazer uma extrapolação dos valores, e de facto a situação é complexa para todo o país. Ou seja, já não é uma pirâmide, como os demógrafos costumam falar, em tipo de 'urna', em que a base e o topo é praticamente igual e, portanto, há um grande envelhecimento e pouco nascimento. Aqui, há um duplo envelhecimento, ou seja, as pessoas vivem cada vez mais anos – o índice de longevidade cresceu mais de 3% para os homens e 2 para as mulheres. É engraçado, porque as mulheres vivem mais tempo do que os homens. Portanto, as pirâmides etá... eu acho que a tenho aqui, ou não trouxe? Não sei... Oh! Não trouxe, deixei lá em baixo... Mas posso-lhe dar, se quiser, esses resultados.

HA: Agradecia.

PC: O que acontece é que, estava-lhe a falar no duplo envelhecimento, que, portanto, envelhece, porque cresce o topo da pirâmide, ou seja, pessoas com 65 e mais anos e a base, os jovens, embora cresçam um bocadinho, não acompanham esse envelhecimento, sendo que vai haver um estrangulamento a meio, portanto nas pessoas que estão na idade activa – e o INE considera dos 15 aos 64 anos – só que essa população em idade activa, na pirâmide, vai estar já numa faixa muito idosa dentro dos activos, 50-59 anos, em '31. Portanto, vai ser tipo, um efeito 'cogumelo', temos assim a... [desenha] depois isto estrangula aqui um bocadinho e depois abre aqui um bocadinho. Mas é uma situação, de facto, complexa...

HA: Tem de se perceber o que é que se faz durante este tempo...

PC: Exactamente. E mesmo em termos de *branding*, eu acho que era interessante, também, pensar... esta questão do envelhecimento da população é a questão do século XXI, de facto. Não é?

HA: De facto, é a grande questão.

PC: E dentro da área metropolitana, eu não sei se já algum concelho anda a pensar nisso ou não, o, o que fazer para esta população que vai envelhecer, não é?

HA: Claro.

PC: Que tipo de espaços, de equipamentos, de, de...

HA: Pensar um bocadinho a cidade para essas pessoas!

PC: Exactamente. Que tipo de cidade, que tipo de habitação... que tipo de espaço público... eu acho que isso poderia ser um desafio...

HA: Claro, são as expectativas e as aspirações da população, não agora, porque não há, mais uma vez, a visão a longo termo, mas vai aparecer e a Câmara tem de pensar nisso.

PC: Exactamente. E é curioso verificar, porque há um estrangulamento muito grande... e aqui há questões... ainda pode estrangular mais a pirâmide, porque a questão da emigração, é muita gente a emigrar...

HA: Pois é. Pareceu-me, pelos dados provisórios do INE, que entre 2001 e 2011 – agora já não tenho ao certo os valores – mas... eu não sei se cresceram... não sei se foi 14.000 habitantes, ou qualquer coisa assim...

PC: Ahh, sim, tenho ideia de ter sido, mas também não tenho o valor certo.

HA: ...mas... e em termos de... ou 8.000... e em termos de imigrantes subiu quase tanto...cerca de 80% do valor da população que, que aumentou, do, do... número de habitantes, provavelmente são imigrantes, pelo menos cruzando estes dois dados.

PC: Exactamente.

HA: Uma pessoa fica assim, pronto!

PC: E há que ter em conta quem está a sair do país, os jovens que estão a sair!

HA: sim, sim... já sem contar com isso, claro! Essa parte não tinha... não tinha dados relativos a isso

PC: Se formos contar com isso – e não sabemos, porque a situação é muito incerta actualmente – com uma fecundidade mais reduzida – e actualmente a tendência parece ser reduzir a fecundidade, portanto, baixar o nível, aqui, etário, reduzir esta base da pirâmide – com o aumento de esperança média de vida, portanto, vamos ter aqui um cenário de envelhecimento...

HA: Extremo, quase...

PC: ... extremo. Acontecendo que, por aquilo que eu estive a analisar do concelho de Odivelas, o que se passa é que, apesar de, de estar ainda bem posicionado dentro da área metropolitana – não ser assim tão envelhecido como por exemplo Lisboa... – o que acontece... aliás é engraçado ver, porque dentro da AML os concelhos mais jovens estão a Sul.

HA: É, pois é.

PC: Não é?

HA: Mas, por exemplo, a Amadora está super envelhecida e é aqui mesmo ao lado.

PC: ...e é a Norte, portanto... E eu penso que essa questão poderia ter um enfoque interessante no *branding*.

HA: Pode ser... seria um vector.

PC: É, é. Depois, mais potencialidades... há o forte incremento da mobilidade, há a questão do metropolitano até Odivelas, não é...

HA: O importante é que isso não seja um... centrífugo, seja mais centrípeto.

PC: Exactamente! Mas que na recuperação do espaço, e nomeadamente no espaço público na zona, entre Odivelas e Olival Basto, que é essa zona extremamente envelhecida, poderá ser uma mais-valia também estratégica. Por outro lado, o facto de a própria Câmara Municipal ter 40% de, dos seus funcionários têm habilitações de nível superior. Portanto, é a Câmara que, na área metropolitana, tem mais *know-how* a esse nível. Portanto, há toda aqui uma potencialidade por explorar.

HA: Sem dúvida, sem dúvida.

PC: Depois, oportunidades: eu tenho aqui que a Agenda21 Local é uma oportunidade. Ou seja, explorar essa metodologia nos diferentes projectos. Começar por projectos-piloto e, e, e, lá está, fazer a sua monitorização, ver como as coisas correm, mas começar a trabalhar essa participação. A adopção de indicadores comuns; ter projectos de ancoragem estratégica, não é, aqueles projectos que fazem a diferença nas cidades... tentar pensar isso; valorizar a área cultural e da educação; implementar as parcerias estratégicas, que também já falámos; actuar...

HA: ... parcerias estratégicas, nomeadamente... já falámos em relação a quê?

PC: É assim, depende. Se for na área da cultura, podemos ter o mecenato, as questões do mecenato, podemos ter outros países europeus, portanto, em rede, através de projectos, programas de apoio co-financiados... Portanto, ver numa perspectiva mais local-global. Portanto, como forma de, de, de sair da, da escala local para uma escala internacional.

HA: Pois. E para, para uma... fixação de empresas, os tais *clusters*, também...

PC: Sim, sim, com certeza que sim.

HA: ... encontrar aqui potencialidades, condições para se fixarem...

PC: Exactamente.

HA: ... e depois haver esse tipo de parcerias...

PC: Até porque nós temos um mercado local de cento... agora já cresceu, de 154.000 habitantes, e portanto, isso não é de menos importância. Portanto, tem muita importância estratégica tentar fixar também essa população e... atrair, portanto...

HA: ... até em termos de emprego. Se atrair, por um lado, esses tais *clusters* de... económicos, também se vai... não é, não é porque sim. Quer dizer, uma das razões será porque se quer, também, atrair um segmento da população que está ligada a este, a estes *clusters*...

PC: Precisamente, precisamente...

HA: E como é que, como é que se faria... esse, esse tipo de...

PC: Isso aí é muito interessante, não é? Esse aí, aí está a chave do sucesso! Não é?

HA: Claro, claro!

PC: Tentar perceber como é que se pode fazer. É assim; é caminhar, caminhando. É fazer. Mas não temos ainda essa prática implementada para podermos estar a fazer uma avaliação ou uma monitorização disso, não é?

HA: Claro.

PC: Porque, aliás e isto entronca-se com as ameaças que foram aqui detectadas na análise SWOT: dificuldade de implementação de projectos urbanos territoriais, portanto numa perspectiva integrada; dificuldade em explicitar e consensualizar objectivos; uma visão de curto prazo...

HA: Pois...

PC: ... a falta de tradição em participação e acção conjugada...

HA: Isso tem tudo a ver...

PC: Deficiência ou, nalguns casos, inexistência de articulação interdepartamental; deficiente articulação, ou inexistência da complementaridade entre municípios, nomeadamente os municípios vizinhos, que é fundamental – Agenda21 Metropolitana pode ajudar aqui, a este nível – a deficiente cooperação entre iniciativa pública e iniciativa privada, continua; fortes pressões urbanísticas, no sentido de mais construção e de urbanização...

HA: Continua?

PC: Continua. Prática urbanística com pouca visão estratégica; deficiente requalificação ambiental, uma das potencialidades está nas linhas de água do concelho... estão muito mal tratadas...

HA: Ah, são... pois. Continuam... as nascentes são aonde? Nós temos aqui muito boa água, não é, pelo que parece... que até havia...

PC: É. Agora está inquinada.

HA: Está mesmo inquinada?

PC: Segundo o Presidente da Junta. [risos] Tivemos um encontro no outro dia com o Presidente de Caneças...

HA: Não está? Já não é, de todo, potável? Mas as nascentes são lá, em Caneças?

PC: Aah... Tem, tem. As freguesias, sim. A freguesia tem diferentes fontes.

HA: E a água já não é boa? Ah! Bom, ok. Tem de se tentar limpar...Ok.

PC: Inexistência de processos de monitorização; e a imagem que a cidade projecta para o exterior, que é uma imagem de dormitório.

HA: Isso é, mas isso é importante. Essa imagem que a cidade projecta... é, é intuitivo? Quer dizer, porque toda a gente sabe...

PC: Não, não. Não, não. Nos estudos que nós fizemos à população – esse estudo foi representativo, portanto, ao nível do concelho de Odivelas tem 1891, creio eu, entrevistas...

HA: E isto é a imagem que projecta para dentro?

PC: É a imagem que é projectada para dentro. Ou seja...

HA: Pois, obviamente também transferem para fora, mas que os próprios habitantes têm!

PC: Sim, sim.

HA: Isso é interessante...

PC: Fundamentalmente a ideia de dormitório, ou então um local onde dá gosto viver, que é aprazível...

HA: Talvez...deu. Vamos continuar. [devido a uma chamada, a gravação foi cortada e retomada]

PC: Ótimo.

HA: Não estava a gravar, mas agora voltamos. Sim, então... Estávamos a falar da imagem, sim...

PC: ...o que revela uma fraca identidade, de facto.

HA: Pois.

PC: ...interna.

HA: Claro. Sim, porque as pessoas, o facto de considerarem dormitório é porque não têm referências. Porque ela, de facto, não é um dormitório, tem até actividade económica! Não, não se pode dizer que seja um dormitório...

PC: Exacto.

HA: Mas elas não o reconhecem?

PC: Não. Em termos globais não e depois pode ver os dados específicos lá no, no estudo à população, na questão das identidades e da, da ligação...

HA: Pois, nesse tal estudo que está na...

PC: ...esse está na... *online*, na *internet*. As linhas é que não e se precisar de alguma coisa do Observatório, ou o projecto, eu posso-lhe enviar isso...

HA: Eu gostaria, se não se importasse...

PC: ...ou esta parte da demografia, se...

HA: Pois... Não, tudo isto que me está a dizer era bastante interessante, para que eu pudesse dar assim uma vista de olhos...

PC: Está bem. Depois deixa-me o seu *mail*...

HA: Está bem.

PC: Aliás, devo ter no *mail* que o Carlos enviou, mas depois diz-me qual é...

HA: Claro que sim.

PC: Portanto, resulta nesta fraca identidade... normalmente... vamos aqui calhar na mesma falta de planeamento estratégico urbano; um desordenamento e desarticulada gestão territorial; a deficiente acessibilidade e mobilidade, apesar de se terem construído estas vias...

HA: ...que até, se calhar, dificultam a coesão!

PC: Exactamente! Porque o problema é a articulação entre freguesias. Portanto todo...

HA: É local, é a nível de acessibilidades locais, não é...

PC: É, é inter-freguesias, muitas vezes. Porque aqui a questão da mobilidade... vai toda ter àquela linha do Campo Grande, e depois do Campo Grande é que é distribuído para uma série de freguesias. Dá-se o caso das pessoas virem, por exemplo, viverem em Famões e terem que ir até, por exemplo, ao Campo Grande para depois apanhar o autocarro, por exemplo, para ir para a Póvoa de Santo Adrião, não é? Portanto, digamos que está deslocado...

HA: Não existe nenhuma, nenhuma linha de, de... Rodoviária, aqui nesta zona de Loures, Odivelas?

PC: Existem. A questão depois está na articulação entre os diferentes tipos de transporte e do tempo que isso demora entre eles. Portanto, digamos que há mobilidade, não há acessibilidade.

HA: Pois.

PC: Não há acessibilidade. A escassez de equipamentos, portanto também há uma escassez generalizada de equipamentos; e a fraca participação, que pode-se ver através dos indicadores de participação associativa. Portanto, este é o cenário... do concelho...

HA: Sim, eu estou a perceber que é do concelho e a nível, mesmo, muito estratégico, não é? Esta análise, não sei qual é que era o objectivo da análise SWOT, mas parece que tem muito a ver com o desenvolvimento estratégico do...

PC: É. Foi criada precisamente a partir dos estudos à população, dos actores locais e das linhas de orientação, portanto é, é, é a esse nível geral.

HA: Geral. Pois.

PC: Sim, sim, sim.

HA: É interessante... Então... pronto, já aqui falámos aqui um bocadinho, agora, da... Quais é que são as limitações à implementação da estratégia de desenvolvimento local? Hmm... portanto, estamos a falar de uma desarticulação, não é, dos, dos diferentes departamentos, de uma fraca cultura, também, de participação...

PC: ...participação e planeamento...

HA: ... e de planeamento e... mais alguma coisa? Se calhar, se calhar a passagem do planeamento para a acção também seja um... um momento de, de dificuldade, não sei?

PC: É o que eu lhe falava há pouco, da articulação entre o planeamento mais estratégico e a gestão urbanística.

HA: Pronto, exacto.

PC: Também não há articulação a estes dois níveis.

HA: São mesmo dois departamentos diferentes, estão em sítios diferentes, ou o que é que acontece?

PC: Aaah... é assim: fisicamente, estamos no mesmo local, que é aqui neste edifício. Do planeamento estratégico, já só existo eu...

HA: ...Posso, posso perguntar o que é que se passa? É muito, muito... chato perguntar-lhe o que é que se passa com este departamento?

PC: Hmm... não, não é nada chato! É assim, portanto, é algo que tem a ver com a política actual. Portanto, o nível político é que decide, não é, mas... Eu não sei qual é a justificação. Teria que ser dada pela, pela vereação, pela Sra. Presidente, não sei se já falou com ela, acho que não...

HA: Não, não, não...

PC: Aaah... tem que ver a esse nível e era interessante até, tentar perceber...

HA: Pois, claro. Qual é que é a razão que está subjacente a isso?

PC: Exacto, exacto.

HA: A não ser que, que... queiram integrar o planeamento estratégico noutro departamento e ele existir na mesma, mas...

PC: Hmmm, não, não. Creio que não.

HA: É, é estranho. Pois, pronto. De qualquer maneira, eu penso... é um bocado difícil funcionar sem... sem os olhos abertos...

PC: É assim, na minha perspectiva, é uma falta de visão estratégica e a tal visão de curto prazo, que tem a ver com os ciclos eleitorais... Prende-se... com, com essa questão que já está bem desenvolvida...

HA: Pois claro.

PC: Em termos do país...

HA: Não é que não exista, eles têm que existir também, compreende-se, até para as próprias pessoas...

PC: Obviamente!!

HA: ...por tudo. Agora, não... tem sempre de existir uma actuação de fundo... Tem sempre de existir... Nem compreendo como é que... bom, isto é a minha, o meu ponto de vista, não tenho nada que estar aqui a dar... mas pronto.

PC: Tem, claro! [risos]

HA: Mas pronto, é... não compreendo como é que se alcança alguma coisa sem... sem isso.

PC: Não alcança, não alcança. Ficamos sem rumo.

HA: Pois.

PC: Acrescendo a isso, o próprio plano director municipal...

HA: E Odivelas já se vê com tantos problemas decorrentes da falta de planeamento...

PC: É um *patchwork* zinho... é tudo, está tudo, perfeitamente desarticulado...

HA: Pois, já deviam ter feito esse diagnóstico, ter chegado a essa conclusão e percebido a lição!

PC: Mas... ouça, os diagnósticos até que estão feitos, e há vários estudos interessantes! Inclusive foi feito também um estudo pelo Técnico, pela equipa do Prof. Costa Lobo, ainda na altura da Comissão Instaladora, mais sobre o território...

HA: Sim...

PC: ... onde se dizia claramente que é necessário parar com a construção desenfreada. Porque... sob pena de, de não conseguirmos, de facto, ter um concelho com uma vida própria, com identidade, ou com alguma qualidade de vida. Portanto já há uns anos que isso vem sendo apontado nos diferentes estudos...

HA: Mas e especificamente com... em relação à estratégia do concelho, quer dizer, não só para a construção desenfreada – claro que sim – mas, e principalmente, ter uma linha condutora...

PC: Exactamente.

HA: Isso foi falado?

PC: As linhas de orientação estratégica que existem, e que vai ter a oportunidade de ler, portanto, eram a base para despoletar esse mecanismo de participação. A começar internamente, pelos diferentes departamentos, pela componente política e mais tarde... com as freguesias e com a população local. Como lhe digo, o que aconteceu é que o documento foi feito com base em todos estes trabalhos sociológicos e de planeamento do território... mas depois não houve discussão. Portanto, a questão aqui pára sempre na discussão, ou no avançar para a parte prática da questão. Portanto, é diagnosticado de alguma forma. Portanto, embora os estudos à população estejam desactualizados, de facto há informação... depois não se parte é para a acção, a integração disso em projectos, em acções, na constituição de equipas, no desenvolvimento do trabalho e na sua respectiva monitorização.

HA: Pois. Portanto, a partir de uma certa altura há aqui uma falta de vontade que é... uma falta de...

PC: Quebra, quebra...

HA: ... a coisa.

PC: Quebra, quebra, quebra. E isso vai ter que perguntar à componente política, porque é que quebra.

HA: Pois, vamos ver. É isso, eu se calhar vou ter de fazer um... perguntas ligeiramente diferentes...

PC: Talvez, talvez...

HA: Mais direccionada, para tentar perceber o que é que se passa aqui... Então, esta é óbvia, pronto. Mas vou ter, vou fazê-la só por curiosidade, para ver o que é que... o que é que sai daqui. Qual é que é a relação, então, causal, entre o estabelecimento dos objectivos estratégicos e o resultado, e os resultados do desenvolvimento local, ao longo destes últimos anos ?

PC: Não é monitorizado. Porque é assim, o objectivo do Observatório é precisamente, tentar acompanhar e monitorizar todos os processos, todos os projectos... que actualmente não são monitorizados. Portanto, não há essa, a consciência. Quer dizer... haverá no departamento onde o projecto é executado, certamente saberão falar do projecto e dizer como correu, mas a nível geral, mais estratégico...

HA: ...estrutural...

PC: ...estrutural, não, não há...

HA: Mas, e qual é que é a sua percepção, em termos dos objectivos estratégicos – a estratégia – que existe, apesar de tudo existe, e como está a ser levado o desenvolvimento do concelho? Existe uma relação causal, quer dizer, apesar de tudo... podem, se calhar, pôr as folhas para o lado, mas estão a... têm na cabeça esses objectivos, ou parece-lhe que acaba por se desviar...

PC: Desvia.

HA: Desvia. Ok.

PC: A começar que os próprios planos de actividade, os anuais, deveriam nascer tendo em conta estas estratégias. Mas quer dizer, são vistas de uma forma parcial. O que tem a ver com o departamento em si e com os objectivos que são implementados no departamento e não em termos mais, mais genéricos. Não, não se conseguiu ainda essa articulação.

HA: Esses planos anuais – parece-me, pelo que disse – parece-me que são feitos, então, por departamento.

PC: Sim.

HA: Não deveriam ser feitos de uma forma central... do que por departamento?

PC: E até por áreas... Sim, sim. Sim, claro, claro. E nomeadamente com o Observatório e com a estratégia mais global.

HA: A base é do Observatório e depois seguia numa...

PC: O problema aqui está ao nível da decisão. Pronto, é necessário clarificar quais são os objectivos, o que é que se pretende, qual é o rumo... Porque por muito que essas linhas de orientação o apontem... quer dizer, a seguir tem que ser consensualizado, não é? E isso ainda não foi... É como o Professor Costa Lobo diz, que é um querido nestas coisas, ele diz que se deveriam sentar os políticos todos a uma mesa e enquanto não chegarem a um consenso, não comem, não bebem, não saem da sala! [risos]

HA: É engraçado, porque o que eu estava aqui a pensar era... se calhar não seria, um bocadinho, de voltar atrás, pelo menos mentalmente, no tempo, às pequenas cidades gregas onde nasceu a democracia e perceber que era tudo feito ali no Ágora, não é?

PC: Exactamente.

HA: ...uns em frente aos outros a discutir... acaba por ser... eu sei que a dimensão é diferente, mas o objectivo mantém-se, não é, portanto...

PC: É.

HA: Não se pode perder essa visão, porque isto é... é uma imagem, hoje em dia é metafórico, mas não deixa de ser essa a...

PC: Aaah... pronto. E também é necessário dizer que a visão – e isto não é nenhuma novidade, porque é em termos do país – a visão estratégica esbarra, ou vai bater nos interesses... por vezes mais obscuros...

HA: Pois, ainda para mais.

PC: E portanto, quando nós em planeamento do território e na área da, da... é uma área muito apetecível...

HA: ...infelizmente...

PC: ...onde a falta de transparência ajuda a muitos negócios. E a implementação de planeamento estratégico pretende clarificar, tornar transparente... e essa transparência...

HA: ...não é, pois... não é o...

PC: ...não é o enfoque pelo qual...

HA: ...antes pelo contrário.

PC: Antes pelo contrário, não é novidade nenhuma.

HA: Ok, mas isso, pronto. É... liminarmente, tem de ser... tem de se retirar! [risos]

PC: Tem. Agora como?

HA: Como... pois. Ok...

PC: E é esta a situação!

HA: Ok, pronto. E... então vou... vou terminar...

ANEXO VI – SESSÃO DE *BRAINSTORMING*

DATA – 2012-12-20

CARLOS LOPES (CL)

SUSANA SANTOS (SS)

PAULA CORREIA (PC)

CORÁLIA RODRIGUES (CR)

PADRE ARSÉNIO (PA)

RAQUEL HENRIQUES (RH)

SUSANA BARROSO (SB)

RICHAD MAJID (RM)

HELENA ALMEIDA (HA)

OBSERVADORES:

MANUELA HENRIQUES (mãe da Raquel Henriques)

AMIGO da Raquel Henriques

HA: Podemos começar, ela... já tinha combinado com ela isto. Bom, então... Boa tarde, mais uma vez. Para toda a gente ter o mesmo tipo de informação, vou só fazer uma introduçãozinha sobre o tema do meu trabalho. Isto... é importante dizer que isto é uma dissertação de mestrado e está no âmbito de um projecto chamado “Re-Urb”...

CL: ...que é da Câmara... com as universidades...

HA:... que é da Câmara, exactamente, e é uma parceria, penso eu!... Como é que, como é que considera?

CL: Eu depois explico melhor!

HA: Sim, o Carlos depois fala melhor sobre isso. E o meu tema é sobre planeamento estratégico para a competitividade territorial, nomeadamente... introduz aqui um conceito que é o *Branding* de Lugar, no sentido de capacitar o município, as várias instituições e até a população, para articular entre estratégia e acção. Isto é uma sessão de *brainstorming*, portanto, é uma conversa – no fundo é o que se quer com isso – uma conversa organizada sobre este assunto. Cada um de vocês tem um papelinho para... com um resumo sobre o tema. Portanto, vou passar aqui a palavra ao Carlos, já tínhamos combinado que ia ser ele a começar. Carlos...

CL: Pronto, fazendo um resumo, este projecto acaba por ser também uma... é um momento de... dos vários que nós temos estado a desenvolver com algumas universidades de Lisboa, que é o Técnico, que é a Faculdade de Arquitectura, o IADE, a Lusófona, a Lusíada e o CIES do ISCTE – e falta mais uma – e a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Pronto. O que é que nós pretendemos fazer, qual foi a origem deste projecto, para nós

enquadrarmos? Foi tentar trazer até nós as universidades, preparando... os alunos vão ser futuros técnicos, vão ter um papel activo na Sociedade, a estarem mais próximos da realidade. No fundo isto detecta-se porquê, porque dentro do município detectamos algum desfazamento e algum afastamento da Sociedade, da Comunidade. Indo agora direito a este trabalho, que está relacionado com... portanto, a Licenciatura de Gestão Territorial e Arquitectura; e quem é o orientador é o Professor Francisco Serdoura. Ele trabalha muito sobre estas questões de estratégia urbana e, neste caso, de *Branding*. O *branding* pretende fazer o quê, criar comunidade, que é uma coisa que temos pouca. Normalmente nós vemos isso na religião, criar a tal comunidade, mas é importante criar a tal comunidade a nível do concelho. Para isso, é necessário criar uma imagem de marca, daí o *branding*, e essa imagem de marca deve ser consolidada. Neste caso, estamos aqui dentro de uma dissertação, mas se estivéssemos num projecto a ser desenvolvido pela Câmara Municipal, que esperamos que isso venha a acontecer brevemente, que é o quê, criar uma identidade, o que é que pode atrair de fora para dentro e o que é que a comunidade pode fazer internamente. E há os vários actores, como o Padre Arsénio, como a Susana... pronto são os vários agentes que têm muitas vezes, têm actividades dentro de uma certa área que podem contribuir para o espaço comum, que é a tal comunidade. Como tu, Rachid, que estás dentro de uma comunidade...

RM: Richad...

CL: Richad - engano-me sempre – estás dentro da comunidade muçulmana, que é também um dos elementos importantes no concelho, no município de Odivelas, e todos nós podemos construir algo em comum. Isso é que é importante para o *branding*. E daí sair uma identidade do município e conseguir atrair... eu acho que nem é na competição, mas é na complementaridade dentro de uma região, de uma área metropolitana como a nossa. Dessa forma, como é que nós... aí sim, como é que podemos competir com outras áreas regionais, outras áreas metropolitanas – como Barcelona, Madrid e afins – e só criando esta rede e estes elos de conexão é que nós podemos construir a resiliência, de alguma maneira, e o *branding* pode ser um contributo, como uma ferramenta de estratégia, do planeamento estratégico. É importante referir uma coisa, e isso são, já são matérias que pouco se falam, estão sempre fechadas num certo ambiente, num ambiente um bocado restrito, são matérias muito específicas e muito científicas, mas que têm de ter uma linguagem simples e, ao ter essa linguagem simples, nós estamos num nível de estratégia. Eu vou-vos dar um exemplo, pode não ser muito elegante, que é, vamos falar, e nós compreendemos todos, que é a questão militar. Quando se vai para um campo de batalha, antes de ir para o campo de batalha, tem que se pensar antes. E quando se pensa antes, estamos a estruturar algo que vai acontecer perante o adversário. Aqui não temos adversários, aqui temos é vários planos de acção e de actuação. Nós temos que estar é concertados para podermos, no fundo, depois, desenvolver o trabalho a nível mais operativo. É importante nós falarmos o que é que achamos do município, o que é que ele podia ser mais, menos, quais são os pontos negativos e os pontos positivos, o que é que se pode ganhar ou perder... portanto, é isso o que podemos falar aqui. À vontade. E aqui tem que se falar à vontade e é uma conversa! Normalmente. E é tudo.

HA: Exactamente. Exactamente. E, parece-me que, portanto, aqui dentro do, deste tema e da capacitação para articular estratégia e acção, isto vem de um problema, ou pelo menos de uma constatação, de que, muitas vezes, os municípios têm uma estratégia, querem chegar a qualquer lado em 20 anos, uma Visão para o município, mas essa Visão muitas vezes não é partilhada, ou não é conhecida inteiramente; por alguma razão não chega aos cidadãos, aos residentes e, pronto, a várias camadas da população e da Sociedade. Se calhar era interessante que chegasse, se calhar era interessante que ela estivesse envolvida e que acompanhasse todas as fases, desde, desde o estabelecimento dos objectivos, em discussão, portanto, não apenas em

informação, porque a comunicação é biunívoca, não é apenas unívoca e já, já pensando nas pessoas, nos cidadãos como seres humanos maduros, capazes de discernir e capazes de chegar ao Bem Comum. Portanto, tentar saltar um bocadinho, sair um bocadinho da concha do 'Eu' e do 'meu quintal' para uma discussão mais alargada – obviamente que organizada, obviamente que nem tudo pode ser como as pessoas querem – mas, lá está, como somos todos racionais, também sabemos fazer concessões e conseguimos estabelecer compromissos. Portanto, se isso conseguir fazer-se, então teremos uma estratégia que é um compromisso. Pode não ser um consenso, porque obviamente que há interesses que entram em conflito em determinada altura, mas pelo menos, depois de haver esta discussão, existe um compromisso. E depois disso, fazer-se um plano de acção sempre acompanhado com as mesmas pessoas, com a Sociedade, e até à acção. Portanto, isto envolve as pessoas num plano muito mais... torna-se muito mais fácil delas aceitarem estas ideias, acompanharem, e até de se implementar, porque tudo isto tem de ser pensado a montante.

Para começarmos esta discussão, vamos imaginar que estamos num plano de início de projecto. Como é que vamos – vamos imaginar que nós somos a Sociedade, ou representamos aqui a Sociedade – vamos começar por identificar as expectativas e as necessidades e como fazê-lo. Se calhar passava aqui a palavra à Paula, para falar um bocadinho sobre isto.

PC: Está bem.

PA: Quem é a Paula?

HA: A Paula Correia.

PA: Meteram-me à mesa com uma pessoa que eu não conheço! (risos) ou... com outra pessoa que eu não conheço... (risos)

PC: Não fomos apresentados uns aos outros.

HA: Oh! É que às tantas começou toda a gente a chegar...

PA: Eu cumprimentei porque sou simpático, mas não conheço a pessoa! (risos)

HA: (risos) Foi falha minha.

PA: Eu não sei quem é o Carlos... (risos) tá a ver, a comunidade falha por aqui! (risos) Vá, uma apresentação das pessoas, quem são, donde vieram e o que é que...

HA: Eu por acaso pensava que se conheciam...

PA: Não, nós às vezes conhecemo-nos de vista, sei lá, já tinha visto...

CL: Sei lá, às vezes cruzamo-nos...

PA: Sim, às vezes cruzamo-nos por aí, mas não sei o que é que representam, a que é que vêm, o que é que fazem...

HA: Tem toda a razão! Tem toda a razão. Então, a Raquel sabe quem é...

PA: A Raquel sei, porque é a filha da...

HA: É filha da... da Manuela.

PC: Mas por acaso eu não sei! Já agora...

PA: 'Tá a ver, ela não sabe! (risos)

HA: Então toda a gente vai... tudo pelo mesmo plano! (risos) E eu vou então passar a palavra a cada um.

PC: Claro.

HA: Raquel, faz favor!

RH: O meu nome é Raquel Henriques, acho que estou aqui para representar os jovens...

HA: Exactamente.

RH: Estive há pouco tempo a participar no Executivo Jovem e... foi bastante interessante, pronto, acho que é por isso que me seleccionaram para vir para aqui representar os jovens.

HA: Exactamente.

PA: Muito bem. A menina Raquel.

HA: Susana...

SB: Eu sou a Susana Barroso, sou do município, trabalho no município e penso estar aqui a representar um pouco a área da deficiência, as dificuldades que temos no dia-a-dia e... a forma de as poder ultrapassar... Pronto...

PA: Trabalha no município onde?

SB: Nas piscinas...

HA: Carlos...

CL: Eu sou o Carlos Lopes, trabalho na Câmara, sou assessor do vereador Paulo César Teixeira, tenho formação em urbanismo, planeamento territorial... e já vivi neste município e saí deste município. Estou mais na figura de antigo cidadão deste município e também como urbanista, que é uma matéria que é bastante interessante para isto.

HA: Sr. Padre...

PA: Eu sou o Padre Arsénio, sou o prior aqui da Ramada, e também sou prior de Famões... e agregado a este serviço também sou Presidente do Centro Comunitário Paroquial de Famões e do Centro Paroquial da Ramada. Portanto, e estou aqui há 8 anos, este é o 8º. Eu não sou assessor da Dra. Susana Amador, mas cheguei no mesmo ano que ela! (risos)

HA: Paula...

PC: Sou Paula Correia, trabalho, tenho trabalhado em planeamento estratégico desde a altura da Comissão Instaladora, sou socióloga... e portanto, tento mais ou menos inserir estas questões da população, dos actores locais, dos diferentes estudos técnicos, de que forma é que isto pode ser integrado e possa de facto existir uma participação cívica mais pró-activa.

HA: Exacto. Richad...

RM: Boa tarde a todos, eu sou o Richad Majid... estu... sou um cidadão aqui de Odivelas, nasci em Odivelas, sempre vivi em Odivelas, estudei em Odivelas, neste momento estou a terminar a minha licenciatura em Direito, em Lisboa... penso que aqui também estou a representar um bocadinho a comunidade islâmica de Odivelas... E pronto, tenho tido vários planos de acção aqui em Odivelas, conheço... minimamente... o concelho de Odivelas.

SS: Sou a Susana Santos, sou adjunta da Sra. Presidente da Câmara. Por acaso também sou licenciada em *Marketing*, o que... tem um bocadinho a ver com esta questão...

HA: ...do *branding*...

SS: do *branding*, exacto, e do *marketing* territorial, e penso que... que a Helena me convidou numa vertente mais política e de decisão política.

HA: Mas sem dúvida que a sua formação – tem razão – mas a sua formação também é muito importante, obviamente, e por isso mesmo... é uma ajuda ainda... E pronto, e depois mais tarde virá a Corália. Pois, a Manuela Henriques não está, este momento... aqui (risos) pronto, então, podemos...

PA: Sim, sim, sim!

HA: ...continuar.

PA: Pronto, agora já sei quem é a Paula, a minha vizinha do lado. É a senhora que faz aqueles bonequinhos bonitos do *site* da Câmara... do plano estratégico!

PC: Sim, sim!

PA: Agora está deitado por terra porque não há metro! (risos) A nossa estratégia, às vezes, não depende só daquilo que nós queremos...

CL: Mas isso é importante, porque este momento económico – e isto não é um bocado para baralhar – mas este momento económico que nós estamos a viver (PA: disseram que podia falar à vontade, eu gosto de falar!...) é importante para vermos precisamente estas questões. O metro, a vinda para o metro era uma opção estratégica do município...

PA: ...exactamente...

CL: ...Neste momento estamos com uma crise profunda, o dinheiro escasseia, até é uma opção estratégica de Lisboa dar continuidade ao metro, portanto a própria cidade, e aqui as estratégias alteram-se e também o *branding* pode alterar-se. Quando eu podia oferecer uma melhor mobilidade ou uma mobilidade mais sustentável através do metropolitano, não vindo para cá...

PA: ...eu estava a falar porque as grandes linhas estratégicas, por exemplo, para a Ramada – do plano estratégico municipal – passam pela implantação do metro e pela... o desenvolvimento da Ramada à volta do metro!

HA: Precisamente.

PA: ...quer dizer, apesar de ela estar muito bonita e desenvolvida, mas tem umas linhas orientadoras muito fortes no metro. Pronto, peço desculpa... (risos) mas agora não há metro!

PC: Pois... Em termos genéricos e para começar, eu acho que estes processos em Portugal têm tido uma grande dificuldade de implementação, sobretudo nesta área da componente da participação, porque de facto, em termos gerais, nós temos uma fraca participação e cultura de participação cívica muito deficiente. E, portanto, há que tentar implementar mecanismos e estruturas que possam favorecer esse diálogo entre as populações. Porque muitas vezes confunde-se a questão da participação...

HA: Chegou aqui a Corália, é só... vamos só fazer aqui uma... continue.

PC: ...muitas vezes confunde-se a participação com a informação à população. E, de facto, a participação é uma componente essencial para que possa existir uma identidade do próprio território e uma identidade das pessoas. O problema muitas vezes em relação a esta questão da participação, que, quanto a mim, muitas vezes deficiente, leva a que se criem expectativas que depois são goradas, ou seja, muitas vezes a população pode ser chamada, mas depois não há um acompanhamento de todo o processo. E, por não haver esse acompanhamento do processo, as pessoas acabam por sentir que aquele projecto... não é delas e que existe aquela questão de 'nós e os outros': "Ah, mas eles são os políticos, eles é que fazem e nós, portanto, ficamos de lado.", de alguma forma.

HA: E como é que se cria esse envolvimento?

PC: É assim, já existem metodologias. Existe a metodologia da Agenda21 Local, que tem tido grande dificuldade, também, em ser implementada ao nível dos municípios, que pretende, precisamente, a participação dos actores locais desde o início, ou seja, ter uma grande componente de os actores políticos, sociais, económicos, culturais e a população. E aqui, nesta vertente da população, é fundamental ter em conta as necessidades e expectativas da população, o que é que ela pretende para as suas áreas de residência e de que forma é que isso pode ser integrado nos mecanismos de planeamento estratégico. Portanto, tem que haver aqui uma colaboração muito grande dentro dos serviços, nomeadamente, estamos a falar de projectos, e quando falamos ao nível do planeamento, muitas vezes falamos em comunidades profissionais, como arquitectos, engenheiros, mas sobretudo o planeamento está ligado muito à arquitectura... e portanto, é preciso também descodificar as linguagens, tornarmos as coisas mais simples. Porque muitas vezes as pessoas não participam porque a linguagem é muito tecnicista. E portanto, era aquilo que se falava há pouco, do compromisso, portanto, não o consenso mas o compromisso, ou seja, falar com toda a gente, ver o que é que nasce a partir de uma ideia central. Mas para isso tem que haver orientações estratégicas, ou seja, tem que se saber para onde é que o município está a caminhar. E antes de saber para onde é que está a caminhar, como é que vai caminhar e para que rumo! O que é que pretende para o município? Que complementaridades dentro de uma área metropolitana? O que é que nós podemos fazer de diferente, ou de complementar com outros municípios? E portanto, tudo isto é colaboração, tudo isto é participação a este nível mais institucional, inter-municipal por exemplo. Portanto, há essa falha muito grande em Portugal e as áreas metropolitanas sofrem desse problema, portanto os municípios também. Como é que se pode, de alguma forma, resolver ou tentar... é criar mecanismos para que esta participação possa ser mais eficiente. E através – como vos dizia – da Agenda21, podem-se criar formas de fazer *workshops* com os diferentes estratos da população, através de metodologias...

HA: Os *workshops* são para formação ou já são mesmo para a própria participação das pessoas?

PC: Pode haver *workshops* a dois níveis. Eu penso que poderia e seria extremamente interessante existirem *workshops* desses para técnicos, para políticos. Estou a falar agora no interior das instituições, porque também é importante nós vermos que esta questão da participação – nós aqui estamos a falar da participação cívica – mas compete aos municípios também criarem condições para despoletar esse mecanismo. E muitas vezes isso não acontece.

HA: É preciso que haja abertura, abertura para o diálogo. E para a partilha.

PC: É preciso... exactamente. A começar por uma abertura inter-departamental, ou seja, os próprios departamentos da Câmara comecem a trabalhar mais uns com os outros e haver uma ideia comum de projecto, de objectivo, de entendimento de estratégia. E então, essa estratégia ser discutida com a população, com os diferentes actores locais e então tentar chegar-se, de facto, a um modelo, a um plano de acção em que todos sejam co-responsabilizados. Portanto, todas as pessoas, portanto todos os actores presentes das diferentes instituições sejam co-responsabilizados para determinadas tarefas. Com regras...

HA: Co-autores mas também co-responsáveis...

PC: Exactamente, com objectivos, com *timings*, com prazos, portanto com essas coisinhas todas.

HA: Pois, exactamente. Para que isto aconteça, Susana, é preciso que haja abertura da parte das instituições, do poder local, para este diálogo. Como é que isto é feito actualmente, como é que... em que ponto é que lhe parece que isto está?

SS: Eu... portanto, a visão que eu tenho da prática do dia-a-dia, acho... a questão do planeamento tem um problema muito complexo, que tem a ver com os ciclos políticos, curtos, com as expectativas imediatas das pessoas e acho que – já falámos aqui de responsabilização – e acho essa responsabilização parte de um défice de identificação com o território. Penso que as pessoas não estão, e aqui a questão do *branding* territorial pode ser um instrumento fundamental, as pessoas não estão identificadas com o território e não pensam como é que querem que o território seja daqui a 20 anos. As pessoas pensam o que é que querem no seu imediato, o que é que querem na sua gestão do dia-a-dia e o que é que lhes faz falta naquele imediato. Portanto, quando tivémos a nossa conversa lembrei-me de dar o exemplo das escolas. Nós temos, olhamos para os censos e vemos que temos a população a diminuir, sabemos que a população escolar vai diminuir, mas temos uma pressão imensa porque as pessoas precisam de escolas neste momento. Portanto temos a pressão de fazer escolas neste momento, quando sabemos que daqui a uns anos essas escolas...

HA: ...não têm ninguém...

SS: não têm... têm falta de alunos... E os actores políticos que são eleitos para ciclos curtos de 4 anos sentem muita pressão, principalmente os actores locais que estão muito próximo população, sentem muita pressão para essa gestão do dia-a-dia, para essas expectativas muito imediatas. E quando, e muitas vezes temos que sacrificar essas expectativas imediatas em prol de uma estratégia de longo prazo. E essa gestão é muito difícil de fazer. E tenho a sensação de que o planeamento é feito, continua a ser feito muito longe das pessoas...

HA: De cima para baixo, não é?

SS: Sim. Que as pessoas não entendem e, lá está, como falou a Paula ou ele, nós somos 10 milhões de portugueses mais um, que é o 'Eles', que é "Eles mandam em tudo, fazem tudo e que as outras pessoas não sabem de nada"... e tem que haver, penso eu, da parte do poder político, isto não é imediato, tem que ser com alguma, com alguma paciência, e construindo em primeiro lugar uma identificação das pessoas com o território, uma... as pessoas sentirem-se parte e também sentirem-se responsabilizadas e só a partir daí é que nós conseguimos fazer esta gestão estratégica que se quer, '*bottom-up*' e não o contrário.

HA: Mas isto tem de existir, para que exista essa identificação e esse envolvimento da população, parece-me que isto pode-se tornar um bocadinho a 'pescadinha de rabo na boca'. Portanto, nós temos de entrar em algum momento, e o entrar, eu não sei se as pessoas se identificarão com o território e não estiverem já envolvidas. É a tal 'pescadinha'...

SS: Exactamente.

HA: Mas para isso, talvez tenha de existir um trabalho, um primeiro trabalho, em abrir, tanto as pessoas, como as instituições para o diálogo. E é aqui que está um bocadinho a tal formação.

SS: Eu gosto, eu queria só dar um exemplo que é muito rápido, que é a Ramada é um caso muito interessante, principalmente aqui com o Padre Arsénio que tem conseguido construir um sentido de comunidade que não é comum em territórios tão urbanos, como é a Ramada, que é um território marcadamente urbano. E se calhar, nós íamos buscar um bocadinho desta sabedoria, desta experiência de pessoas que estão, que têm tido este sucesso e que estão muito implementadas e começamos também, também por aqui, por este tipo de, este tipo de *brainstorming*, este tipo de troca de experiências, deste trabalho com as universidades e com os actores locais.

HA: Eu não sei só se a Paula quer dizer alguma coisa...

PC: Não, ia só acrescentar que, mais uma vez, pronto, há também um grande défice de informação e de informação consolidada, ou seja, de estudos que possam, de facto, trazer à superfície quais são as necessidades e essas expectativas da população, para a partir dessa base mais sólida, começarmos a trabalhar então numa perspectiva mais participada. Mas primeiro há que ter o conhecimento da realidade, exactamente. Era só esse acrescento.

HA: O Sr. Padre é um exemplo que...

PA: (risos) eu não, eu não. A comunidade.

HA: Sim, mas está a liderar, de certa forma, uma comunidade. Aliás, conseguiu criar essa comunidade. E como é que, qual é a sua experiência, o que é que nos pode ensinar a todos? Porque isto parte, lá está, dessas, das instituições, como das pessoas. Mas tem de haver aqui qualquer... um estímulo.

PA: Há... um estímulo grande, quer dizer... Isto não é de agora. Já não sei quem é o autor, mas... que diz “Queres ver dois homens unidos, é pô-los a construir uma catedral.”. Quando nós temos em comum um objectivo que nos valoriza, nós juntamo-nos. Independentemente dos interesses pessoais, independentemente, até, das religiões, da minha crença ou não, até da prática religiosa, nós juntamo-nos em torno de um objectivo comum. E o objectivo comum aqui passou por construir um edifício, que é este espaço, um edifício que não era simplesmente um espaço religioso, mas que é mais do que isso, ou seja, faz transbordar a religião para a prática do bem c... do bem, do dia-a-dia, através do Centro Comunitário Paroquial. E portanto, a atenção aos mais vulneráveis da comunidades, aos mais idosos, às crianças, à ajuda da família e uma perseverança nesse serviço, garante-nos o contacto com milhares de pessoas na Ramada, não é... Se nós... o Centro Comunitário tem 15 anos, ao longo destes 15 anos a quantidade de crianças que por cá passou, multiplicadas por 2, que são os pais, dá muita gente, portanto, estamos a falar, à volta, mas sem exagero nenhum, nós temos 600 utentes por dia, portanto, por ano, e isto, portanto durante 15 anos dá 10.000, 15.000 pessoas, 12.000, que já passaram por cá, ou foram ajudados pelo Centro ou envolvidos por aqui. Portanto têm um carinho especial pelo Centro Comunitário.

HA: E estas pessoas envolvem-se, envolvem-se em actividades e...

PA: Envolvem-se em actividades de voluntariado, envolvem-se em actividades na própria comunidade, sobretudo porque somos uma comunidade muito aberta, muito... nós fazemos muitas festas, as pessoas participam, nós organizamos a passagem de ano para a comunidade...

HA: São os eventos que ajudam a envolver toda a população?

PA: Sim, mas não é só beatices, como nós costumamos chamar... (risos)

HA: Sim, claro, é comunidade mesmo.

PA: Nós fazemos a passagem do ano, fazemos a festa de Carnaval, fazemos... as festas da Comunidade! A comunidade serve do espaço da Paróquia, portanto...

HA: E... esta participação é mais do que, é mais do que a participação nos eventos, ou existe algum objectivo... ou de vez em quando, pode existir, trabalhos para... mais a médio prazo?

PA: Não, sabe, quando o nosso... quando o nosso... dia-a-dia é marcado pelo servir os outros sem interesse pessoal, nós não temos um objectivo de, daqui a 10 anos estar não sei aonde para fazer não sei o quê. Quer dizer, queremos a sustentabilidade desta casa, dos funcionários que cá trabalham, das suas famílias, melhorar a qualidade dos serviços, claro que sim e vamos em parceria com a Câmara Municipal, inventando estratégias de respostas urgentes, ou seja...

HA: E se calhar querem aumentar a comunidade? Provavelmente! Aumentar, aumentar ou aprofundar...

PA: Nós por acaso não somos muito fechados. Talvez isso seja uma distinção, seja da comunidade paroquial, seja depois na forma como se reflecte no Centro, nós nunca fomos debruçados sobre nós próprios. Nós sempre vivemos voltados para fora. Nós estamos agora a iniciar uma obra na Arroja, quer dizer, não tem nada a ver com a Ramada, mas é do nosso município e nós sentimo-nos orgulhosos disso! Pronto, obviamente que também pelo bom exercício, depois também vamos sendo... toda a gente na Ramada viu o 'Portugal no Coração' com a entrevista sobre o Centro Comunitário Paroquial, as pessoas têm algum orgulho no Centro, têm...

HA: É um sentimento de identificação, não é, aqui existe identidade.

PA: ...do trabalho que se faz na Ramada. Sim. Sempre que sai qualquer coisa assim, na televisão, ou que nós ganhamos um prémio qualquer, ou assim, as pessoas também são de cá, percebe? Nunca passaram, mas tiveram cá um filho, ou tiveram cá a mãe, ou tiveram cá não sei quem, identificam-se com a casa, com o nome, com...

HA: Pois, isso é importante. É o primeiro passo.

PA: É. Portanto, a Ramada, para além do grupo dos 'Bons dias', que move assim, alguns atletas e algumas famílias, depois também não tem assim uma estrutura que promova uma bolsa de comunhão e de encontro. Nós, nós temos daqueles... eu acho muito engraçado aqueles centros comerciais onde toda a gente anda aos encontrões, mas ninguém se encontra, não é, não promove comunhão, não promove laços, ligações. Eu tenho... há situações às vezes engraçadas, de malta que vem, começa a vir à Igreja porque... a rapaziada depois também tem uma desculpa, não é, que é os miúdos começam a ir para a catequese e eles têm que vir. E então às vezes encontram-se na Igreja e conhecem-se e moram no mesmo prédio! Não se conheciam! Quem ia à reunião de condomínio era a senhora, ou era o homem, ou... e tal, e a senhora nunca tinha ido e conhece, numa reunião de pais uma pessoa que mora no mesmo prédio dela!

HA: Pois.

PA: Isto é uma... ou seja, há aqui duas componentes. Uma é cultural...

HA: Mas identifica essa falta de identificação? (Identifica essa falta de identificação... pronto, não interessa!) Reconhece essa falta de identificação no espaço público, que depois encontram aqui? Portanto, existe essa discrepância?

PA: Eu para mim tem a ver com duas coisas. Uma é um contexto cultural. O contexto cultural, cada vez as pessoas são individualistas, não, não vivem para estar com os outros. E isso traduz-se num grau depressivo demasiado grande e provoca tragédias nas famílias. O outro é este dado cultural, que sujeito a interesses... sei lá de quem, constrói 'lugares de morte', que são aquelas urbanizações todas de milhares de janelas, sem que ninguém abra a janela para dentro, para o outro, para o vizinho, para... não se conhecem, e portanto é esta dificuldade dos anos '80, '90, das urbanizações em massa, de construir betão. Nós temos que responder a este problema, ou seja, a nossa estratégia há-de passar por provocar, onde já está construído lugares de comunhão, que não é fácil de interpretar na arquitectura ou no urbanista, não é? E portanto, mas a meu ver tem estas duas questões: um é o dado cultural do individualismo crescente sobre a comunhão com os outros e a procura do Bem Comum, ninguém se senta a mesa sem ser para tirar alguma coisa para si, ou para a sua instituição, ou para a sua paróquia, ou para a sua não sei quê (risos) e isso mata-nos. Mata-nos porque nós não fomos feitos para isto, nós fomos gerados, independentemente de onde a gente venha e acredite, mas todos nós nascemos de uma fonte única que é o Amor, ponto final e siga para a frente. Mas, e é nessa comunhão que

nós nos dizemos pessoas felizes. E portanto, as cidades, como na projecção urbanística que têm, são lugares condenados à morte, não promovem lugares de comunhão, provocam lugares de encontro, não sei quê. Ah, depois como é que isto funciona? Também tem a ver com o carisma das pessoas que estão ligadas às instituições!...

HA: E porque os próprios territórios têm várias dimensões, parece-me que têm uma dimensão física, urbana, por assim dizer, uma dimensão humana... e uma dimensão temporal. Portanto, todas elas têm de estar a funcionar conciliadamente.

PA: Repare, eu não tenho nada a ver... claro. Eu tenho, eu tenho a ver com a política naquilo que a política é de organização de cidades e gosto imenso da *polis*, não é, da política e de nos sentarmos à mesa para organizar.

CL: É isso que não existe hoje.

PA: E há pessoas que têm carisma de organizar comunidade.

PC: São líderes!

PA: São líderes por natureza! E às vezes são líderes... eu tenho uma pena que o Sr. Elídio tenha ido lá para a Câmara fazer não sei o quê, depois acabou por não fazer nada (risos), mas era um homem que aqui – não tem nada a ver – mas era, é um homem engraçado, que era um Presidente de Junta que uma vez por mês ia às escolas falar com os miúdos. Ia às escolas, falar com os miúdos e todos... os miúdos todos o conheciam! E como ele esteve durante algum tempo, era uma figura de referência na Ramada.

CL: É importantíssimo.

PA: E que defendia os interesses das pessoas nos espaços verdes e não sei quê, dada... Também terá feito as suas trapalhadas, com certeza, mas... ou seja, depende também do carisma e da envolvimento com que nós nos dispomos a servir os outros... puxando aqui um bocadinho a brasa à minha sardinha, o Padre Américo, porque eu também sou presidente da Casa do Gaiato de Lisboa, o Padre Américo dizia que 'Chefe' na nossa linguagem significa 'Servo', aquele que é o primeiro a servir. Eu tenho uma experiência engraçada; quando... convido as pessoas a fazer qualquer coisa e não tenho muita disponibilidade para lá aparecer, aquele evento não vale nada. Mas se eu apareço e levo umas botas de trabalho calçadas e estou sujo de pó – até posso não fazer nada, mas ando a trabalhar com as pessoas – aparecem 10 de manhã e 50 à tarde. As pessoas falam umas com as outras "Epá, o Padre também anda lá a trabalhar!"

HA: É uma questão de motivação...

PA: Agora estou com obras ali em baixo, andei lá a trabalhar. Toda a gente aparece lá para ajudar! (risos)

HA: E é o exemplo do envolvimento, como é que se cria esse envolvimento. Porque as pessoas, também, parece que estão todas fechadas... pronto, obviamente que há umas mais do que outras e cada um é um Ser Individual, mas parece que há uma tendência para as pessoas se fecharem em si mesmas e, se houver um exemplo ou qualquer coisa que as faça abrir, então começa-se a construir qualquer coisa.

PA: É. A comunidade paroquial da Ramada tem um motivador extra... pronto... que é, que é o factor religioso, não é, que as pessoas são crentes, que são... mas para além disso... para além, muito para além disso, porque nós temos uma intervenção com os jovens da Ramada, por exemplo, a nível cultural, a nível de... de... do teatro, da música... os jovens da Ramada são muito activos, com intervenções, com instalações na rua, a provocar a comunidade, a desinstalar... Nós tivemos uma vez um programa que era uma pergunta: "Porque é que os homens não são felizes?" Eu lembro-me que eles foram ali para a rotunda, com uma instalação, fazer assim uma coisa provocatória com um muro, tipo muro de Berlim,

construíram um muro... bem, aquilo era o... a Ramada parou ali! Parou, toda a gente parou ali à entrada! A ver aquilo, e toda a gente comentou aquilo e eu, porque é... portanto... irmos ter com as pessoas às vezes também... provoca essa participação.

HA: Exactamente. Portanto, acaba por ser um motivador, o despoletar de, dessa... dessa... participação.

PA: É, não adianta eu fazer um projecto muito bonito, aqui, no meu papel, se eu não mostro o meu papel a ninguém.

HA: Pois, ora aí está, exacto. É como a estratégia, no fundo, não é? Faz-me lembrar... o que nós já estivémos a falar!

PC: Exactamente. Exactamente, na nossa conversa...

HA: Podemos ter muitas ideias, muitos objectivos, as pessoas não sabem, não estão envolvidas nela, também não participaram e não pediram para ser feito, portanto, acaba por ficar no papel! Acaba por... a tendência é esta, não é?

PA: Eu tenho aqui uma estratégia que depende do metro. Mas como não há metro (risos) não há estratégia!

PC: (risos) Não há estratégia...

HA: ...pois... Mas isso se calhar exige um bocadinho de flexibilidade...

PC: ... ninguém, não foi participado... a questão é essa.

PA: Pois, exactamente. Ou seja, nós dependemos um bocadinho de uma macro-estratégia...

PC: Exacto. É, é.

HA: Também, obviamente! Existem os vários planos...

PC: Exacto. Isto só para acrescentar aqui uma coisinha que eu acho que está subjacente aqui nesta conversa e que é muito importante, que é a questão da confiança! Dentro das próprias instituições, também há que gerar essa confiança. E nós vivemos em instituições desconfiadas! Desconfiam todos uns dos outros. Portanto, sem essa confiança, não há participação, não há construção colectiva, porque se calhar – e isto é uma interrogação que eu ponho e todos já pensaram sobre isso – muitas instituições não têm trabalhado afincadamente para o Bem Colectivo, mas sim para o... bem individual. E portanto, isto aqui...

HA: Isto gera conflitos de interesses... e depois são muito difíceis de ultrapassar!

PC: Exactamente, estamos perante conflitos de interesses! Exactamente.

PA: Por acaso nós temos uma máxima de actuação que é “Quanto mais damos, mais temos”.

HA: Exactamente.

PA: E essa é a nossa prática diária. E acontece, é mesmo assim!

HA: É verdade.

PA: É verdade, é. Ontem apareceu-me uma senhora que queria pagar umas contas da electricidade, porque não tinha, não sei quê, nanana... (sei lá quem é senhora, não conheço de lado nenhum!) Mas ela trouxe as facturas! Ou seja, da electricidade. E de facto são para pagar, e depois fica sem luz e tal... Então, eu paguei aquilo à senhora. E depois chegou o correio e recebi 2.000 euros numa carta, de um donativo, está a ver?

HA: Espectáculo! É assim...

PA: Era muito mais do que aquilo que eu paguei à senhora!

HA: E do que se calhar estava sequer à espera, de qualquer coisa... obviamente que não.

PA: Mas eu... nós às vezes, com medo porque...

HA: Chegaram a um bem maior, chegaram a um fim maior do que a soma das partes, não é, no fundo... É isto. Sr. Padre, já agora, também... como disse, é o prior da Ramada e de Famões e tem um papel activo em várias instituições que, provavelmente, com certeza que trabalharão no território de Odivelas e que precisam de uma intervenção conjunta, ou com a Câmara, ou com outro tipo de, de instituições, para além da população... Como é que vê essa ligação, de quem é que parte... é mais fácil, é menos fácil...? O que é lhe parece?

PA: Eu, da minha experiência, tenho uma facilidade de comunicação com toda... os técnicos com quem a gente fala no dia-a-dia, com quem a gente trabalha, com os técnicos, não é com os políticos (risos)! Com os políticos, a gente cumprimenta-se (risos)... não é, e está nas fotografias e tal. Mas quem trabalha, são as pessoas que trabalham, não é? (risos)

HA: Mas diga-me uma coisa, em termos de... por exemplo: temos o objectivo, é o desenvolvimento do território em determinados... em cada um dos sectores e também na sua generalidade. Vão falar consigo para estabelecer estes objectivos, vamos fazer isto, vamos entrar em parceria para fazer qualquer coisa... É uma espécie de gestão do dia-a-dia, como é que...

PA: Não! É uma gestão das urgências e das necessidades e... ou seja, não há um plano estratégico de intervenção – acho eu, eu não conheço – há um organismo que foi criado há pouco tempo, que é a rede social e o CLAS e essa coisa, mas aquilo é um... é uma montanha de gente que lá está sem fazer nada!

HA: E porque é que não fazem nada? Não sei quem é o melhor para falar sobre isso...

PA: Aqui o objectivo, o princípio é simpático, só que é tanta gente que não se consegue perceber nada, atrapalham-se uns aos outros, não é...

HA: Qual é que é o poder efectivos desse, desse...

SS: Saiu agora, ainda não tive oportunidade de ver, um estudo sobre a eficácia das redes sociais. Portanto, não tive ainda a oportunidade de ir ver...

HA: É um estudo geral? Ou é só para...

SS: Sim, é sobre as redes sociais em todo o país!

HA: Ah, é por todo o país, ok.

PA: Aquilo é um bocado complicado, mas o que eu noto é que não há, de facto, uma estratégia...

HA: Que tipo de instituto é esse, ou instituição?

PA: É uma instituição municipal que reúne todas as associações e movimentos e... mas tudo, de todas as áreas... tudo!

CR: É bombeiros, PSP, Centros de Dia, Centros de noite...

SS: A ideia era também trabalhar em rede. A ideia, acho que a ideia inicial era trabalhar em rede.

PA: Só que é uma rede tão grande, tão grande que a gente não sabe para que é que aquilo serve, para apanhar o quê! (risos)

SS: É, acho que há dois problemas. É o tamanho da rede, que tem demasiada gente, demasiadas pessoas à volta de uma mesa, para que se possa chegar a algum...

HA: E a coordenação? Como é que, é feita por quem?

SS: A coordenação é da Câmara.

CL: Mas eu aqui há... intervindo um pouco, aqui é que falha, porque nós quando iniciamos um projecto achamos que ele vai ter o maior sucesso da vida. E o problema é que, quando se inicia um projecto, ele vai ter imensos problemas, e eu acho que deve-se ver as coisas do lado do problema e ver a máquina a começar a andar, ou o sistema começar a andar. E vamos afinando. Eu sinto que, muitas vezes, há imensas coisas a ir à falência e ninguém olha para a falência da coisas, para perceber o que é que se pode dar continuidade! Eu costumo dizer uma coisa que é “A ideia é a melhor coisa do mundo, não custa dinheiro, vem para cima da mesa, podemos gostar, não gostar e deita-se fora, ou constrói-se e vai-se reconstruindo”. E isso é, para mim, um dos grandes problemas que nós temos hoje em dia, nos vários organismos que vamos criando. Muitas vezes criamos um organismo por arrogância, ou por egoísmo, ou para alimentar um ‘x’ número de pessoas e que não sabemos o impacto que isso tem sobre a comunidade! Porque aí é que se cria uma má imagem sobre a comunidade, é quando as coisas se criam – isto não é exclusivo deste município, é exclusivo de todos – é de uma sociedade que é voraz pelo futuro, mas que nunca consegue sair do passado e está preso no presente! E é aquilo que eu sinto. Eu recordo-me – eu cresci neste município, eu vim para cá com 6 meses, ou 7 meses, vim de Coimbra para aqui e saí de cá com 30 e tal anos...

PA: Então não... ah, já saiu de cá com este e veio com o outro [executivo municipal] (risos)

CL: Exactamente (risos) ...e aquilo que eu senti é que eu cresci na rua, a brincar na rua com os outros, e hoje acho que este espaço público que nós construímos, de uma forma voraz pelo processo de urbanização, é estéril. Estéril! E mesmo assim, eu acho que há um equilíbrio quase... não sei se há equilíbrio, mas há um sistema a funcionar que não... cria muitas perversidades. Porque acaba até por ser minimamente estável, aparentemente. Mas nós estamos praticamente isolados. A ausência de espaço público, a ausência de uma visão de futuro, e não tem que ser um futuro a 20 anos, pode ser um futuro a 10 anos, de médio prazo, de conseguir dialogar uns com os outros. E eu aqui faço uma ressalva: eu sou laico. Eu acho que todos nós temos que comunicar, temos que encontrar um espaço comum de diálogo, comum entre todos. E esse, ele não existe! Mas isso é, mais uma vez, característico da nossa sociedade, nós não somos políticos. Todos nós abominamos a política.

HA: Pois, faz parte da nossa, do nosso ser em sociedade.

CL: E não se consegue dialogar. Eu há bocado estava a ouvir um ex-Presidente da República e ele dizia “Isto é atroz, porque no meu tempo nós dialogávamos, éramos adversários, mas dialogávamos”. Hoje em dia, nós atiramos petardos uns aos outros. Isto é péssimo. E qualquer... e o que é pior ainda é que quando qualquer um de nós diz assim “Eu não tenho nada a ver com a política”.

HA: As pessoas estão na defensiva.

CL: Quando a Política é a Ideia! E aquilo que eu sinto neste município é que ele foi atravessado por um processo de urbanização, há semelhança do que foi que aconteceu neste primeiro anel, que houve aqui uma transformação social enormíssima, Odivelas, o território de Odivelas, Loures, Amadora e afins, eram rurais, e em 50 anos transformaram-se em urbanos. O... a pessoa vem para cá hoje morar aqui, já vem com uma identidade de fora e não consegue criar aqui porque ela não é agregadora. Pronto. E esse é o grande processo de mudança que eu acho que tem que se assistir. Tem que se assistir e observar. E

observar em que sentido? De se criar... e a crise que nós estamos a viver hoje em dia, acho que vai ser o reflexo disso. Aliás, isto da crise que nós estamos a viver vai ser um ensinamento para muitos de nós, porque nós vamos assistir ao pior que nós nunca imaginávamos... Mas que vai lembrar que só com a relação entre todos nós, entre todos nós, mesmo gostando ou não gostando de cada um de nós, se ficarmos mais unidos seremos mais resilientes. E eu acho que, neste momento, se poderá construir um novo espaço. É aquilo que eu sinto para este município. Custa-me muito não ver miúdos na rua. E quando não vejo miúdos na rua, isto pode parecer uma conversa um bocado tola, significa que nós construímos um espaço, um não-espaço, quase. Nós...

HA: Um não-lugar.

CL: Um não-lugar! Nós construímos um espaço para habitar, para se ir de carro, ou de autocarro, para ir trabalhar, para voltar e a nossa vida é constantemente isto.

RM: Só para dormir.

CL: Só para dormir.

HA: E o que é que os representantes, residentes e trabalhadores do concelho entendem sobre precisamente isto? O espaço público acaba por provocar um alheamento, há alguma dificuldade, mesmo em termos de vontade, em dialogar com a parte mais política e técnica... o que é que me têm a dizer disto? Isto é dirigido a todas as pessoas que estão aqui.

CL: A Raquel não brincou na rua! A Raquel brincou numa divisão de casa. Isto é muito importante. Eu acho...

HA: A Raquel não é residente, penso eu, não é? Não é residente no concelho de Odivelas é de?

RH: Não resido no concelho, mas passei... desde bebé que ando no concelho, porque a minha mãe trabalha aqui, então passo os dias todos aqui. Só não durmo é cá!

HA: Então é utilizadora! É utilizadora do concelho.

RH: Sim, sim.

HA: Não é moradora, mas é utilizadora, porque eu, pessoalmente...

CL: Ah, pensei que morava cá!...

HA: Eu, pessoalmente, acho interessante termos aqui uma pessoa utilizadora, porque geralmente quem... geralmente há pouca voz da população, mas se alguém tem voz são os eleitores, que são os residentes. Mas os utilizadores, às vezes utilizam mais o concelho do que propriamente os residentes. Portanto aqui, para identificarmos necessidades e expectativas do concelho, era interessante, também, que os utilizadores tivessem voz. Mas...

RM: Eu queria pegar aqui só um bocadinho... naquilo que o Carlos estava a falar, o fórum político, e primeiro fazer aqui uma visão um pouco mais histórica do que é a política e do que é que está na génese da política. O que é que são os órgãos eleitos? São os representantes do povo. Certo? Eles, de 4 em 4 anos, são eleitos, fazem o seu trabalho e depois, nas eleições seguintes, são avaliados pelo trabalho que fizeram. Mas eles estão lá para representar um conjunto de pessoas e, mais propriamente aqui em Odivelas, o presidente da Câmara, ou a presidente da Câmara neste caso, é, foi eleita, ou seja, o próprio povo deu-lhe um voto de confiança para exercer certas funções em prol da comunidade. E por isso não o podemos distanciar desses dois pólos. E, a questão mais engraçada, e que eu aqui também ponho em discussão é, no momento das eleições, quantos de nós se perde ao trabalho de pegar nos programas eleitorais de cada partido e

leu os programas eleitorais? Depois, quantos de nós pega no programa, que vai servir como programa... como é que se diz... nós chamamos programa do governo, aqui deve ser programa... de acção para os 4 anos da Câmara. Quantos de nós pega nesse programa e vê e olha o que é que a Câmara se propõe a fazer durante 4 anos? E, no final desses 4 anos, quantos de nós é que vai pegar naquele programa e... contrabalançar o que é que foi feito, o que é que não foi feito? E tentar saber porque é que aquilo não foi feito! Porque é aquela...

HA: Peço desculpa... Será de 4 em 4 anos, ou será uma coisa contínua, de diálogo, de acompanhamento das pessoas, das instituições? Mas não das instituições para as pessoas só, porque isso é capaz de existir, pronto. E individualmente, cada acção, cada departamento, vai transmitindo, vai pondo, as juntas de freguesia provavelmente vão pondo em painéis, ou em cartazes, as escolas também vão pondo nos seus painéis, afixada. Isto é informação. Mas as pessoas, se calhar, não vão ler a informação. Toda a gente sabe disso e... somos humanos! Quer dizer, não há tempo para tudo e há que fazer escolhas no dia-a-dia.

RM: Claro.

HA: Mas se calhar, se houver um envolvimento mais activo, mais dinâmico da população na...

RM: Exactamente. Por isso, essa é a grande questão. É, ao longo desses 4 anos, aproximarmo-nos mais da população, dos órgãos eleitos. E esse é o grande desafio.

CL: Então e que tal criarmos um espaço comum a todos? Que é o que tu dizias, que é um fórum?

RM: Exactamente! Mas aí, o fórum...

CL: Ó Richad, é aí, desculpa, eu sou político também. E eu gosto muito mais da democracia participativa.

RM: Exactamente.

CL: Junta-lhe mais um político, tem que haver uma interacção. E aquilo que eu sinto, e é um vício natural, que é, o político acha que a população tem que chegar a ele. Então porque é que o político não chega à população, ou porque é que não se encontram num espaço comum?

RM: Exactamente.

CL: E é o fórum... e funcionava!

HA: Sim, porque não é só um a chegar, a ir à casa do outro! O ágora, não é?

CL: Eu quero ir ali para cima, na ágora, ou na praça, e eu ia lá para cima e dizia assim "Eu estou farto deste governo!" E sabíamos que aquele era o espaço simbólico. Falta-nos simbolismo!

HA: Referências!

CL: Estes espaços que nós criamos aqui, que construímos ao longo de 50 anos, que era rural há 60 anos, cultivava-se aqui!... Eu lembro-me – eu andei na escola secundária da Ramada – ao início, e havia aqui oliveiras! Hoje estão prédios... Eu prefiro uma oliveira do que um prédio. A questão é que construiu-se, construiu-se, mas não se criou o tal espaço que é comum a todos. O fórum – e há espaços aqui no município para se construir – o fórum, e há, por acaso há um lugar na Arroja, onde a comunidade cigana, os líderes ciganos se reúnem para discutir os assuntos da comunidade! Ali está, e era um terreiro! Esse terreiro

pode ser... pode ser o fórum, desde que a gente, a comunidade o eleja como um local simbólico para o fórum de todos nós! Não é, para mim, desculpa Rachid...

RM: Sim.

CL: Não é o político, as pessoas não têm que chegar ao político, isso é um bocado arrogância do político...

RM: Sim, concordo completamente.

CL: Que é, não é exclusivo de Odivelas, é exclusivo de uma sociedade, mais uma vez.

HA: **É uma cultura, mais uma vez, faz parte.**

CL: Eu acho que Odivelas precisava de um fórum!

RM: Mas eu acho que o local ideal e o local que, historicamente é, deveria ser utilizado para isso são as assembleias municipais, as assembleias de freguesia. Porque aí é a reunião de todos os munícipes com os órgãos que foram eleitos.

SS: Mas aí já sabemos que não acontece...

RM: Mas aí não acontece!

HA: **Provavelmente isto evoluiu para um modelo muito rígido.**

RM: Exactamente. Sim, nós tornámos o modelo...

HA: **Mas se calhar... não sei se funciona ou não, por acaso é uma pergunta que se pode fazer...**

RM: Não funciona...

HA: **Pronto, mas até poderá funcionar...**

CR: A partir do momento em que andam a pagar aos intervenientes para ir pôr lá a sua opinião, é um bocado um contra-senso haver isto, não é? Portanto, nós temos os deputados e os eleitos das assembleias de freguesia e das assembleias municipais que vão lá e botam discurso. Representam os partidos políticos. As pessoas que não são mais interventivas politicamente, e se criticam tanto os políticos vão lá, tornem-se políticas ou pseudo-políticas, e que comecem...

RM: Exactamente, podem ir lá só para assistir, aquilo é público!

SS: É um espaço de intervenção!

CR: Espaço de intervenção que é um bocado ditador. Chega lá, desculpe, dirija a palavra a ele, isto é, uma pergunta, uma pessoa não pode chegar lá e dizer "Olhe, eu sinto-me bem com a vida!" A pessoa chega à frente "Olhe, eu só queria colocar uma pergunta, porque é que não sei..." É um bocado monopolizador, a verdade é um bocado essa. Por isso é que existem os tais eleitos que são representantes... Isto vai das secções da Pontinha, secção da Ramada, que arranja um grupo de pessoas de um partido político. Só... estes políticos são o povo! São eleitos da terra!

HA: **Pois, são os representantes, não é são os que simbolizam. Exacto.**

CR: E que vão lá representar. A verdade é que há aqui uma subversão do que se pretende do político, em que chega uma altura em que é o poder em troca do dinheiro!

PA: Claro, a expressão máxima foi a do Queijo Limiano, não é? (risos)

CR: Exactamente! Portanto...

PA: Está a defender a região, mas de quem, qual região? (risos)

SS: É, isso é muito interessante, eu já fiz várias campanhas eleitorais e... falamos aqui em estratégia, em planejar, e quando se faz uma campanha eleitoral, e há programas políticos, todos os partidos os têm, e é claro que se olharmos para lá, são quase todos a 4 anos. Poucos há que tenham um programa eleitoral que seja mais abrangente.

HA: Isso é interessante.

SS: E quando nós chegamos ao pé duma pessoa, a pessoa diz “Eu só preciso saber uma coisa: vai legalizar o meu bairro? Vai tapar o meu buraco? É a única coisa que eu preciso saber!”

HA: É verdade...

SS: E quando se chega, passado 4 anos: “Não legalizou o meu bairro! Não tapou o meu buraco!”

RM: É essa a avaliação, é o momento da avaliação.

SS: É, existe muito esta questão muito fechada, portanto as pessoas muito fechadas sobre si próprias e sem identificação, mais uma vez, com o território, para onde vamos em conjunto. Portanto, as pessoas com uma identificação muito individual, e depois, toda essa pressão é colocada sobre os políticos que têm, acabam por ter que responder a essa pressão individual...

HA: Mas que também eles pensam a 4 anos!

SS: No fundo pensam também em... O programa [imperceptível – várias vozes]

PA: É normal!

CL: ...têm uma oportunidade, o que é legítimo essa oportunidade...

HA: ...têm 4 anos para fazer qualquer coisa.

CL: É aqui é que está o grande problema! É que há esse tal vácuo, ou vazio, que existe do tal espaço comum, do fórum, onde eu posso ir reclamar directamente e questionar “Eu não gosto deste programa que foi eleito, foi sufragado e que venceu e que não está a ser cumprido!” Eu hoje em dia vou a um fórum e reclamo e fica tudo a olhar para mim “Sim, sim, eu respondo por escrito.” Isto é uma arrogância da parte de quem é eleito. Eu acho que o elemento mais... isto é um pouco antropologia, ou sociologia: o elemento-líder da comunidade não tem que ser o mais ‘rico’, digamos assim. Ele tem muito peso em cima, que é de representar todos e de servir todos! Ele não pode-se é pôr num pedestal e dizer que “Não, quando eu quiser, eu respondo.” Não é desta maneira, mas muitas vezes é o que acontece!

HA: É a tal rigidez, é um bocado a rigidez, isso tem a ver com a rigidez das instituições...

CL: O poder é o quê, o poder não é nada, é algo que nós criámos e que, no fundo, algumas pessoas se submetem a ele por um simbolismo de... se ter sido eleito ou algo parecido. A questão é que não há um respeito pela população e pela comunidade. Nem a população... também faz o inverso! E exige, exige com coerência! Há um medo institucional...

HA: Porque naturalmente há um fosso tão grande que, sendo que a população tem tão pouco poder para decidir, que acaba por exigir tudo aquilo que não pode fazer.

CL: Sim. E as instituições estão debilitadas, também.

HA: Sim.

CL: Porque se não há comunidade, as instituições ficam debilitadas e também quem é eleito também não, não pugna por uma edificação de, de, de... Isto é um problema complexo de, mais uma vez de...

HA: ...cultural.

PC: Sobre isso, e acho que é importante, portanto... Estava-se aqui a falar nos fóruns ou nas instâncias mais institucionais e, portanto, com um peso mais burocrático. É muito importante que esta participação possa ser feita de formas mais socializadoras...

HA: ...informais.

PC: ...e informais.

HA: ...agilizar esta máquina, não é...

PC: Exactamente. Porque trabalhar com jovens, ou crianças, é diferente do que trabalhar com idosos, ou com população activa, e portanto, há que ir até às pessoas! E muitas vezes com mecanismos mais informais, por exemplo, com acesso a novas tecnologias, outras formas de fazer, por exemplo, para jovens isso funciona bem. São outras maneiras de participar! Porque há aqui também uma questão importante, que tem a ver com esses fóruns mais formais, é a questão que nunca é avaliada, que é quem é que participa nessas reuniões mais formais. Muitas vezes são os próprios elementos de diferentes partidos políticos que estão lá e que estão camuflados de população! Portanto, tudo isto tem que ser revisto e...

RM: Mas também é população! Também são cidadãos de... (risos)

PC: Também sim, é... o que eu estou a falar...

PA: Eu tenho 30 votos, o outro tem 300, o outro tem 500... é uma política de contabilidade...

RM: Eu acho que fazer política, nós aqui quando falamos de política, pensamos sempre em partidos políticos. Hoje em dia, ser presidente de uma associação de estudantes de uma escola secundária ou numa escola básica, também é fazer política! Portanto, uma pessoa tem um conjunto de pessoas...

PA: Para os J's é sempre...

RM: Exactamente... Tem um orçamento a fazer e, sobre aquele modelo, a pessoa tem que fazer o mesmo. É evidente que é num índice mais pequeno do que é, se calhar, a nível de uma Câmara Municipal, ou se calhar até a nível de um governo, mas é o traduzir de um presidente de Câmara a nível mais pequeno, pá, mais pequenino, um universo mais, mais pequeno. E aí, é a grande questão. Nós quando falamos de política, falamos sempre nos partidos políticos, mas temos que começar...

CL: Não, é a *polis*...

HA: As pessoas têm que começar a fazer política, qualquer pessoa pode fazer política.

RM: Exactamente.

CL: Há várias formas de fazer política.

HA: Nós vamos perceber aqui com a 'população local' (risos), Raquel e Susana, como é que sentem, como é que a vossa voz chega aos poderes de decisão? Qual é que é a facilidade que têm, tanto uma como outra, nisto a Susana se calhar tem um bocadinho mais de, de opinião, sendo residente aqui neste concelho pode dar...

SB: Eu penso que é muito difícil. Eu não, ouve-se aqui, ouve-se ali, vê-se na *internet*, fez isto, fez-se aquilo, mas se a gente tiver alguma dificuldade e quiser reclamar disto ou daquilo, só respondendo aqui no *Facebook*, agora está muito na moda...

HA: Portanto, mas o *Facebook* é um canal? Sente que...

SB: Sim, sinto que é um canal bastante importante, pelo menos é onde eu vou tendo alguma informação. Aquilo para mim serve como o Correio da Manhã, eu passo por lá um bocadinho ao fim do dia, para ver aquilo que me interessa, as notícias, o que é que aconteceu, o que é que não aconteceu. Se tiver que fazer algum comentário faço...

HA: E há resposta? É dinâmico?

SB: Nem sempre. Nem sempre há resposta. Fica... não sei, também não sei, por exemplo na Câmara, mesmo a presidente, se é ela que o faz pessoalmente, se tem alguma pessoa que está a gerir a página...

HA: Já agora pode-se saber...

SS: Às vezes faz pessoalmente, outras vezes faz pessoalmente, outras vezes...

SB: Pronto, a gente não sabe muito bem quem é que está do lado de lá, não é, para dar a resposta. Mesmo da Junta de Freguesia de Odivelas, há sempre informação, quando vai faltar a água, de Boas Festas, disto ou daquilo, e eu aí...

HA: Então é sempre mais próximo?

SB: Sim, porque se...

CL: Mas vão acabar, algumas.

HA: Vão acabar? Ah, pois! As freguesias (risos)

SB: Porque se não for assim, dificilmente a informação chega a nós.

HA: A informação chega. Diálogo, então, quase não existe. É mesmo *Facebook*, se calhar é o único fórum, por assim dizer, que pode fazer...

SB: Não.

SS: Posso fazer uma pergunta à Susana? Teve informação do Orçamento Participativo, através do *Facebook*, de...

SB: Não.

SS: Não? Não viu que ia haver o Orçamento Participativo?

HA: O Orçamento Participativo Municipal, não?

SB: Não. Eu depois também não vou lá todos os dias, não é, uma pessoa não tem tempo para o *Facebook* todos os dias!

HA: Não, claro que não. Mas isto é um exemplo, porque não precisa, não é preciso ir todos os dias!

CR: Há uma coisa que nós estamos aqui que é, nós não damos tempo ao tempo. E uma das coisas que eu sinto e, que já trabalhei na Câmara e saí de lá há relativamente pouco tempo, é que o volume de actividades da Câmara, o volume de actividade, muitas vezes, da Obra, não dá tempo. Primeiro, porque é humanamente impossível nós estarmos a produzir papel como antigamente se produzia, em que se fazia revistas, em que toda a gente dizia "Olha, lá está a Sra. Presidente outra vez nas fotografias." E depois nós não tínhamos, não havia dinheiro. Entretanto mudámos para a filosofia da Era Digital, Era Digital que exclui uma...

HA: Uma parte da população significativa...

CR: ...uma parte grande da população. Ninguém vai aos *sites* da Câmara, aliás eu lembro que o *site* da Câmara, houve uma altura que era, até ganhou um prémio de ter sido muito

visto e tudo o mais. E porque é que era, porque era um documento óptimo de trabalho interno dos funcionários da Câmara! Porque tinha lá os requerimentos, tinha lá as informações. Tanto é que começaram a utilizar a intranet.

HA: É isso que eu ia dizer. Para isso existe...

CR: E depois começámos a ver que a intranet começou a ser um sucesso e o *site* da Câmara não começou a ser assim tão...

HA: ...tão bem sucedido.

CR: Eu moro na Amadora – eu sou das tais que moro num concelho e trabalho noutro – moro na Amadora e eu não vou ver o que se passa na Amadora!

HA: Os utilizadores.

CR: O meu problema é o que fica à porta da minha casa! (risos) Portanto, a questão está aqui.

CL: Isso é importante, porque os limites do território não são os mesmos dos nossos!

CR: E a verdade é que o ritmo com que, quer as Câmaras, mais até as Câmaras, porque eu acho que aqui a Junta tem um papel muito diferente da Câmara...

PA: Estou a ver que só eu e a Susana e... sou o único que moro aqui! (risos)

CR: A Junta tem um bocadinho o papel da 'mulher-a-dias' e a Câmara tem um bocadinho o papel da 'Governanta'. É um bocadinho este balanço!

HA: Percebo.

CR: Em que a Câmara está a fazer um trabalho a um ritmo, se nós formos a ver os pelouros Educação, Obras, Urbanismo... não dá tempo!

HA: Não dá tempo para...?

CR: Não dá tempo para as pessoas assimilarem tanta coisa...

HA: As pessoas não têm de assimilar tudo, não é, porque depois isto, cada...

CR: Se nós tivermos técnicos a divulgar tudo o que se faz, as pessoas...

HA: Ah, sim, é informação a mais.

CR: Eu desde Setembro que estou na Junta de Freguesia da Pontinha e às tantas "Epá, chega de convites, porque senão eu não faço mais nada do que ir, vou agora inaugurar aquilo, agora vou cortar as fitas ali, depois vamos ver o Seminário..." não dá!

CL: Sim, mas isso é importante para percebermos o que é que é...

CR: Portanto, e provavelmente o Orçamento Participativo também entra, aí o Orçamento Participativo entra num outro problema que, há pouco, foi avançado, que é a confiança. As pessoas não confiam! As pessoas estão desacreditadas...

HA: Aliás, viu-se quando agora se falou do *Facebook*, o *Facebook* é uma coisa supostamente mais próxima, nem no *Facebook* se confia, porque não se sabe quem está do outro lado! Portanto é em todos os níveis, desde o mais pequeno...

CR: Tem noção de quantas pessoas são maltratadas no *Facebook*?

HA: Não, não faço ideia. É.

CR: Completamente! Aquilo, aquilo...

HA: Mas está a falar especificamente no *site* de...

CR: Especificamente! Eu tenho o meu *Facebook* e de vez em quando eu vejo assim “Ó amigo, eu não te fiz mal nenhum!” (risos) Aquilo é o que quiser!

RM: Pois é.

CR: É horrível!

HA: Mas, na página da Câmara, é isso que está a...

CR: Na página da Câmara e nas nossas também.

RM: Na nossa também, nas pessoais!

HA: Porque fazem, porque têm um papel cívico, é isso?

CR: Sim.

CL: Não, eu acho que é um...a Câmara acaba por ser um lugar de arremesso.

HA: Pois, porque as pessoas estão descontentes, não é?

CL: E é engraçado que todos nós falamos aqui da mesma instituição. Reparem, aquilo que é público, aquilo que eu estou a sentir aqui, aquilo que é público, aquilo que representa todos nós, todos nós temos alguma aversão. E esse papel deve ser invertido. Deve ser um lugar de confiança!

HA: Porque existe aquele ditado, que é o “O que é do Comum, não é de Nenhum”, não é. E isso é uma coisa que pode cair...

CL: Não, é a ausência... É uma cultura.

HA: Mas há uma tendência para cair nisso.

CL: Eu acho que é uma cultura, porque nós temos tal espaço vazio, ou o vácuo que existe. A... não direi degradação, mas o descrédito que as instituições hoje têm, porque há também um desfazamento e um distanciamento entre a população... Se calhar elas não se adaptaram à realidade, se calhar os tais ciclos de 4 em 4 anos que, que... eu acho que é um tempo suficiente. O problema é que, às vezes os eleitos querem fazer tudo, a vida toda naqueles 4 anos. Não é possível! Não é possível. Muitos deles não têm...

HA: Não, claro que não. Mas tem de existir a tal, o tal sentimento de Fim e Bem Comum, que é para além destes 4 anos!

CL: Não, qual é o meu processo, qual é o meu contributo para dar continuidade de uma comunidade...

HA: Exactamente, para uma continuidade...

CL: ...ou para a construção da Comunidade, ou para a sustentabilidade dessa Comunidade, ou para a construir!

HA: Quase que os objectivos não seriam de um partido!

CL: Eu não! Eu quero fazer a minha Comunidade. Isso não é possível! Agora temos 500 vereadores. 500 vereadores não vão criar 500 comunidades. Então é o caos!

PC: Aí não é quase, peço desculpa. É assim, os objectivos têm que ser consensualizados por todos...

HA: Exactamente.

PC: Não... e não são políticos, são do território e devem prevalecer para além das pessoas!

CL: ...é que têm estabilidade. E essa estabilidade é um ponto positivo. Como eu vos disse, eu sou laico, mas a religião Católica, como a Muçulmana, ela tem um trajecto longo, de tempo... Portanto, o Tempo aqui é um factor importante.

PA: É.

CL: É um Tempo de estabilidade, de maturação do pensamento, de partilha... Agora, tem os seus problemas, como qualquer comunidade tem os seus problemas...

PA: Claro que sim.

CL: ...mas o Tempo é um factor importantíssimo para se estabilizar! E a estabilidade é um elemento fundamental, para que se construa com sustentabilidade!

PA: E depois há um outro pormenor, que é: a continuidade do trabalho não depende do líder. Depende da Comunidade.

CL: Exactamente.

PC: Da comunidade, obviamente!

RM: Aliás, é muito importante, e eu sempre, por acaso defendi esta ideia, que mesmo os órgãos eleitos – Câmaras, Juntas, Governos, etc – nem sempre conseguem chegar a todo o lado. É muito complicado. Principalmente, e falo aqui mais concretamente da Câmara e da Junta.

CL: Mas é importante tu falares também da comunidade islâmica...

RM: Exactamente, e era isso que eu agora ia falar. E... e tem... no meu entender, tem que se recorrer muitas das vezes às comunidades. A comunidade islâmica, a comunidade... aos centros paroquiais...

HA: Também são actores...

RM: E... vários... as diversas instituições. Porque são essas instituições que estão mais próximas da população. E agora, pegando um bocadinho aqui na, na comunidade islâmica, especialmente aqui em Odivelas. A comunidade islâmica, nós temos uma mesquita, e quem entra numa mesquita pela primeira vez pensa que isto é um local de culto. Pronto, vêm cá rezar, não sei quê, vão-se embora. Não, não é. As mesquitas aqui – em Odivelas temos 2 – servem essencialmente para, como local de culto, mas servem também como...

CL: Há 2?

RM: Há. Servem como... centro comunitário. Servem como Centro Educacional, de Educação Religiosa e não só, servem de Centros de Acção Social – acontece-nos várias vezes que aparece uma pessoa que chegou há pouco tempo ao País, e que precisa de legalizar-se e precisa de alguém que lhe declare, uma declaração em como está residente na comunidade, etc, etc, etc, e nós temos...

PA: Isso habitualmente funciona só para as pessoas islâmicas, ou não?

RM: Sim. Na nossa comunidade.

PA: Só, escola para os islâmicos e assistência, só islâmica, não é?

RM: É assim, nós nisso somos... e há muita gente que...por sermos uma comunidade...

PA: Não perceba mal a pergunta!

RM: Não, eu sei que não é nenhuma crítica, mas às vezes acontece que há muitas pessoas que nos criticam como sendo uma comunidade um pouco fechada. E por um lado, se... se por um lado eu acho que, que é uma crítica legítima, por outro lado também acho que, que faz sentido sermos um pouco fechados. Porque, penso que... nós já temos tantas pessoas

na nossa comunidade, que... penso que... é necessário darmos primeiro alguma atenção a algumas pessoas daquela comunidade. Ou seja, é a mesma coisa do que estar aqui, em Odivelas e pensar nas pessoas da Amadora, enquanto se calhar há pessoas em Odivelas que ainda precisam do meu apoio. Prefiro, neste momento, apoiar e ajudar as pessoas do concelho, neste caso, da comunidade de Odivelas, e depois sim, também ter outros programas para ajudar outras pessoas de fora. Queremos...

HA: Portanto, a comunidade muçulmana preocupa-se com as necessidades específicas das pessoas que pertencem a essa comunidade.

RM: Exactamente.

HA: Mas para se conseguir resolver essas necessidades e conciliar as necessidades, nananana..., tem de se estar em comunidade!

RM: ...recorrer à sociedade civil.

HA: Estar em comunidade!

RM: Sim, sim, sim.

HA: Portanto, nesse sentido teve que ser aberta. Obviamente que representam um extracto da população...

RM: Exactamente. Eu considero que a comunidade, para conseguir desenvolver bem o seu trabalho, é necessário estar sempre em estreita colaboração com a sociedade civil. Com a sociedade civil, com os órgãos... eleitos, ou seja, pelos órgãos adminis... representativos da população, porque só assim conseguirá fazer o seu trabalho. E acho que neste ponto é importante haver uma colaboração estreita, porque beneficia ambas as partes, beneficia, por um lado, os órgãos representativos, e beneficia por outro lado a comunidade. Porque muitas das vezes há coisas que nós, comunidade fazemos e que podemos dar, que os órgãos da Câmara não conseguem fazer. Os órgãos da Câmara, ou os órgãos da Junta. E é esse o nosso grande papel. Somos uma comunidade que tem uma grande... um grande trabalho na área social, no que toca a bens alimentares, acontece-nos também – o Padre Arsénio acaba de referir – aparecem-nos pessoas com receitas médicas que não conseguem comprar os medicamentos e nós, sim, apoiamos essas pessoas para comprarem esses mesmos medicamentos, aparecem-nos pessoas com facturas do telefone, do gás, da electricidade, que nós tentamos sempre... tentar ajudar as pessoas...

CL: Mas islâmicos só, ou a população em geral?

RM: Nós... na religião islâmica, um dos pilares é a...

HA: ...a Caridade.

RM: ...a Caridade. Ou seja, todos os muçulmanos que tenham possibilidade têm de tirar um pouco do seu rendimento para a Caridade. Então, temos dois tipos de Caridade: temos o 'Zakat', o 'Zakat' é uma Caridade apenas para os muçulmanos e temos o 'Sadaka'. O 'Sadaka' é para todas as pessoas. E, de acordo com os fundos que nós recebemos, aplicamos o 'Zakat' só para os muçulmanos e aplicamos o 'Sadaka' para todas as pessoas. São esses planos de acção que eu me refria anteriormente. Ou seja, planos só para a comunidade e planos para...

HA: O que é que significa esses, o que é que é esse plano? Existe algum... mais uma vez isto é, tem a ver com a gestão do dia-a-dia, com aquilo que aparece ou tem a ver com um plano para conseguir ajudar esta comunidade, aquele bairro, aquela comunidade, existe...? Como é que vocês fazem isso?

RM: Nós temos sempre aquela lógica que preferimos dar a cana em vez do peixe. No entanto, se nos aparece alguém com grandes dificuldades, tentamos sempre colmatar

primeiro as dificuldades mais urgentes, imediatas, e depois sim, tentar dar-lhes a cana para que possam deixar de necessitar da nossa ajuda. Esse é o nosso objectivo. É que essas pessoas consigam sobreviver por elas mesmas. E tentamos sempre, quando nos aparece alguém com uma perspectiva de negócio, com uma ideia de negócio, nós tentamos sempre ajudá-lo a tentar criar esse mesmo negócio. Ou então aparece-nos uma pessoa que está desempregada e quer trabalhar, então vamos aos empresários da nossa própria comunidade e dizemos “Olhe, temos essa pessoa, com estas qualificações, consegue-a meter?” E então, tentamos que os próprios empresários recrutem essas mesmas pessoas.

PA: Isso é uma espécie de Centro de Emprego, mas...

RM: Exactamente, é!

PA: Mas é só para a comunidade islâmica! Ou fazem isso a outras pessoas?

RM: Sim... Não, não!

HA: Mas é interessante, porque estão a fazer um papel que, de certa forma, a Câmara também poderia fazer...

RM: Exactamente!

HA: Portanto aqui, como estão mais próximos da população, acabam por fazê-lo mais facilmente.

RM: Por isso é que eu estava a dizer, nós muitas vezes chegamos a um ponto em que a própria Câmara não consegue chegar!

HA: Então e qual é que era o interesse, qual é que lhe parece ser o interesse de trabalhar em estreita articulação – como parece que já trabalham – com a Câmara Municipal, que representa todas as pessoas, portanto, toda a comunidade – pelo menos do território de Odivelas – trabalhar em estreita articulação com eles, não só em acções pontuais em que vocês vão e fazem, mas no próprio planeamento das acções! Portanto na construção de um programa...

CL: Políticas públicas!

HA: Exactamente.

RM: Exactamente. Esse é...

HA: E depois acompanhar as acções, participar... portanto, fazer todo o acompanhamento.

RM: Eu penso que essa colaboração é fundamental. E, acredito eu, neste momento a Câmara e a comunidade islâmica já têm uma forte colaboração, no que toca aos vários programas existentes. Está aqui o Carlos, está aqui a Susana, podem confirmar isso mesmo.

CL: Até há uma coisa, deixa-me só... não me leves a mal... Eu há pouco tempo – há um ano e tal atrás – reuni com uma comunidade, tu deves saber, os sufistas. Muçulmanos.

RM: Sim.

CL: E eles queriam vir para aqui porque era um território muito respeitado a nível da comunidade muçulmana, mesmo internacional. É interessante isto! E é interessante porquê, porque é um pólo...

HA: Mesmo não existindo uma Comunidade, existem comunidades! Quer dizer, já é qualquer coisa, já... depois... um passo a seguir.

CL: É um factor atractivo, aliás, Odivelas caracteriza-se, dentro desta região da área metropolitana, por agregar várias comunidades estrangeiras, recebe-as bem – aliás é muito

conhecida por isso – que é um ponto importante, é um ponto da identidade importante. Não sabemos se depois damos as melhores condições para eles seguirem a sua própria vida, será também a capacidade da instituição de desenvolver a vida deles, é uma coisa intrínseca, mas criar as melhores condições para que se envolva as comunidades. No fundo também acolhemos muito – acolhemos territorialmente e não institucionalmente – acolhemos, não tanto agora, porque quando havia obras públicas havia muita população flutuante imigrante que entrava e saía, ninguém percebia, ali na encosta da Serra da Luz. A população trabalhava, quer dizer, trabalhava muito na... ‘cama quente’ e nas obras públicas, pronto. Mas que era população essencialmente estrangeira, porque era ‘mão-de-obra barata’. Mas nós somos conhecidos por ser um município que acolhe muito bem as comunidades estrangeiras.

RM: Exactamente.

CL: Isso é muito importante para a nossa Identidade. O envelhecimento também é outra questão que é muito importante... não sei como é que vocês também lidam com a questão do envelhecimento, porque eu conheço, desde sempre a mesquita esteve cá – eu lembro-me da construção da mesquita nos anos '80, sensivelmente – e eu vejo muita população idosa. Por exemplo, um amigo meu, o... a Susana não conhece, uma vez falámos dele, ele é brasileiro, é revolucionário. No entanto, ele gosta... é... ele era activista da população da imigração e ele dava aulas de português aqui em Odivelas a novos imigrantes que chegavam, muçulmanos, e ele dava aulas de português gratuitamente! Isto é muito interessante, porque é uma pessoa que, para já, é historiador, era marxista, era revolucionário, mas era uma pessoa que queria fazer o Bem, era um tipo revolucionário pacífico. Queria fazer pela comunidade (risos) é um bocado cristão!

HA: ...toca-se...

CL: E no entanto, havia aqui uma troca de culturas, que é interessante. E que funcionava perfeitamente! Portanto, com pessoas religiosas...

HA: Isto é o chamado ‘*bottom-up*’... é um bocadinho...

CL: É!

HA: Porque... não há o ‘*up*’... mas há o ‘*bottom*’, pelo menos... já existe uma parte de...

CL: Mas há aqui um espaço... nós somos um animal de espaço. De território. Sempre fomos e sempre seremos.

PA: Por isso é que agora estamos obesos...

CL: Exactamente! (risos) Mas isso é o processo de urbanização!

PA: É, a urbanização meteu-nos obesos.

PC: É um bom tema...

CL: E ele...

PA: ‘A obesidade da urbanização’, Sr. Arquitecto, está a ver?

HA: É uma das grandes discussões actuais.

PA: Não é arquitecto? É urbanista! Melhor!

PC: A cidade da urbanização...

CL: Eu luto muito por isso e sou pouco ouvido! A questão das crianças brincarem em divisões e não brincarem na rua promove a obesidade. Mas este espaço, este território, estas pessoas encontrarem-se aqui partilharem conhecimentos e partilharem algo, tem um efeito no território que lhes permite isso!

PA: Ó, ó Sra. Moderadora, eu tenho um problema muito grave, que eu não consigo assim estar mais de uma hora sentado – a minha sorte é que a missa só demora 50 minutos! (risos) Não me deixa ir ali falar com a Susana, preciso de lhe fazer uma pergunta ali à porta?

HA: Faça favor!

PA: Depois já voltamos!

CL: Fazer um intervalo?

HA: Podemos fazer um intervalo, era... pronto!!

PA: Era essa a minha sugestão!! (risos)

[INTERVALO]

HA: Ora, então. Estávamos aqui – vamos recentrar-nos um bocadinho no tema e... depois deste intervalo, já percebi que as pessoas arrumaram um bocadinho mais as ideias. Eu gostava de perceber agora qual é que é –estávamos a falar da necessidade de espaço público, de comunidade, para criar comunidade. Eu gostava de saber junto da Susana e da Raquel, qual é que é a vossa sensação das oportunidades que têm para chegar junto da Câmara, para falarem sobre as vossas necessidades, qual é que é a abertura... Como estivemos a falar há pouquinho tempo, Raquel? Aliás, tens essa especificidade de teres participado no Executivo Municipal Jovem, que é uma Acção de... de certa forma de formação cívica. Qual é que era a tua ideia antes e qual é que é a tua ideia agora do funcionamento da Câmara, e da tua cidadania, do teu papel na Sociedade?

RH: Eu acho que as pessoas da minha faixa etária têm uma dificuldade em obter informação. Mesmo que vão ao *site* da Câmara, ele está um bocado desorganizado. Enquanto foi para preparar essa actividade, eu precisava de ver algumas leis, tive que andar à procura no *site* e não encontrei nada e pedi à minha mãe e ela andou a telefonar para outras pessoas que trabalham na Câmara e elas sim, estiveram a explicar como é que se chega lá. Porque a informação está no *site* da Câmara. O *site* da Câmara está um bocado desorganizado para as pessoas que...

HA: Não está claro, é isso?

RH: Exactamente, não está claro e... a linguagem não é acessível à população em geral, muito menos às pessoas... aos adolescentes que, se calhar têm uma linguagem mais...

HA: Própria. Bom, mas não será só os adolescentes, porque depende... há as pessoas têm várias qualificações... têm vários... tipos de entendimento.

RH: Sim, sim. Há os idosos... sim. Quanto ao espaço público, existem muitos sítios onde os jovens podem estar e conviver. O problema é que, tal e qual como as assembleias, tudo tem horários e a população não tem horários! Eu antes de participar nesta actividade, nem sequer sabia que havia reuniões de câmara nem assembleias de câmara.

HA:... e a Susana estava a falar comigo sobre isso mesmo.

RH: E quando soube que havia e há, só em determinados horários – por exemplo, acho que as reuniões de câmara são às quartas-feiras às 9h00 da manhã, uma vez por mês – nós estamos na escola, não temos publicidade, não temos...possibilidade de participar nesses eventos, mesmo que queiramos não conseguimos! E não há outras maneiras de interagir com as pessoas que trabalham na Câmara. Se nós tentamos mandar um *email*, toda a gente da Câmara vai dizer que é uma maneira muito fácil de comunicar com eles, mas é mentira, eles demoram meses e meses a responder e quando respondem é um recibo a dizer que foi entregue. Pronto.

HA: Sente que cai em saco roto, as recomendações?

RH: Sim. Eles dizem, eles depois, a competência nunca é deles, vão passando a competência para outra pessoa e nunca acontece nada. Concordo plenamente com o que já foi aqui dito, que as pessoas não... pensam no 'agora' e no que está à frente da sua casa. Porque a maior parte das vezes nem sequer conhecem o resto do concelho, só conhecem aquele sítio onde vivem e, quando querem alguma coisa da Câmara, querem algo imediato e que é à frente da casa, não querem saber da outra parte do concelho, porque nem sequer vão lá!

HA: E sente que a formação que lhe deram funcionou para ter um bocadinho mais de noção desse bem comum, dessa... da necessidade de dialogar, de fazer algumas cedências, se for preciso, naquilo que acha que é correcto, porque outras pessoas podem ter interesses em que entram em conflito, portanto...

RH: Sem dúvida que foi importante. Os meus colegas, por exemplo, na escola, quando nós perguntámos quem é que queria vir connosco à Câmara, a maior parte deles, como já foi aqui dito, não têm a noção do que é que é a política. Mesmo as pessoas que votam no concelho, não sabem o que é política. Quando disseram aqui que a pessoa que foi eleita representa o povo, é verdade, mas a maior parte das pessoas que a elegem, não se identificam com essa pessoa. É. Por exemplo, se elegem alguém para estar hoje na Câmara, é porque sabem que no passado fez alguma coisa, ou porque gostam do partido. Votam nessa pessoa, mas nem sequer sabem o que é que é suposto fazer nem o que é que pode fazer e o que é que se propôs.

HA: E eu faço aqui, eu... a ponte para falar com a Susana, que é munícipe. De que forma... sente-se bem representada? Sente que os seus interesses estão a ser representados na assembleia municipal e nas discussões da Câmara?

SB: Não faço a mínima ideia, porque não falam... não sei o que é que se discute na...

HA: ...e também, portanto, também sente essa, essa dificuldade de chegar?

SB: Sim, sim. Eu não posso chegar ao meu chefe "Olhe, vou chegar às 10h00, ou ao 12h00, ou só venho da parte da tarde, porque vou à assembleia e preciso de estar presente uma vez por mês."

HA: Pois.

SB: Eu não posso aceitar uma situação dessas. Ou ponho meio dia de férias, e é se quero ir, ou...

HA: Por exemplo, se vai falar de um tema que lhe é caro e que... Portanto é impossível, nunca conseguirá?

SB: Eu possivelmente poderia ter essa facilidade, mas eu não posso contar com as minhas facilidades, temos que contar é com o povo, não é, que queira fazer...

HA: É munícipe, portanto provavelmente votou ou não votou – não interessa – mas, tem de ter uma representação na Câmara.

SB: Pois, mas é como disse a Raquel, é exactamente isso, mas não é só no concelho de Odivelas, eu penso que é no país inteiro. As pessoas votam porque é amigo do amigo, ou porque ouviram falar e já há uns anos fizeram alguma coisa, ou porque se identificam com o partido, mas não com a pessoa e... e tudo isto gera muita confusão e... muitos atritos...

CL: Desconfiança.

SB: ...desconfiança... Neste momento está tudo muito desacreditado na política, precisamente porque os políticos, eu ainda também não percebi porquê, prometem,

prometem, mas depois fazem tudo ao contrário... E como é que as pessoas são apontadas pelo mal e não pagam pelo mal que fazem, como é que o povo pode acreditar nas pessoas, quer dizer... Eu muitas vezes digo “Mas eu vou votar em quem?” Porquê, digo eu, deve dizer... muitas pessoas... a maior parte das pessoas! Claro que a gente se calhar tem uma direcção que... estamos mais inclinados para uma certa... uma certa cor política, mas muitas vezes sentimo-nos perdidos no mundo. Completamente perdidos...

HA: Porque não se sente propriamente representada por ninguém... é anónimo.

SB: É assim, eu em Odivelas, mais ou menos tenho o meu caminho, mas eu estou a falar um pouco no geral, pelo que as pessoas devem sentir, não estou a falar propriamente de mim. E isso é realmente muito complicado, as pessoas sentem-se completamente perdidas neste momento! Por que neste momento ou é o PSD, ou é o PS e sai de um lado para o outro. Porque o PSD fez mal, então vamos para o PS...

HA: Nós, se calhar aqui no Poder Local não deveríamos estar a falar tanto da cor, não é, porque é uma coisa muito geral...

SB: Pois, mas o geral é isto, no país inteiro.

HA: Não, e se é isso que existe, temos de falar!

SB: Exactamente!

HA: Mas se calhar não deveria...

SB: Ou se calhar no país inteiro é assim, qual é as duas cores políticas que vencem? Ou é uma ou é outra! Estamos descontentes com um, vamos para outro, estamos descontentes, pronto, volto para o mesmo.

HA: ...e não por nomes, não por representação de interesses.

SB: Não por nomes, não por nada. E então estamos num ciclo vicioso e isto não muda!

HA: E qual é que é... Portanto, isso é em relação a uma Câmara que, apesar de ser poder local, pode estar relativamente longe das pessoas. E em relação à sua freguesia, às Juntas de Freguesia, ou associações a que pertença, municipais... Existe alguma...

SB: Não estou ligada a nenhuma. Quando preciso, lá vou tentar procurar o que é que existe, o que é que não existe, aonde é que está e me dirijo lá. Eu acho que só me dirigi à Junta de Freguesia uma vez desde que cá estou no concelho e já estou há bastantes anos.

HA: Corália, qual é que acha que é a função aqui da Junta de Freguesia nesta...

SB: A minha é, já há bastante tempo, a de Odivelas...

HA: Odivelas, pronto. A Corália é da Junta de Freguesia da Pontinha...

SB: ...e acontece muitas vezes esse tipo de coisas...

CR: A Junta de Freguesia da Pontinha faz muitas vezes as reuniões de Junta às 6h00 da tarde. Antigamente fazíamos às 21h00 e não aparecia ninguém... e as pessoas diziam-me que era tarde e não queriam sair de casa. E alterámos o horário para as 18h00, e continua a ser tarde, ou continua a ser cedo.

CL: É este problema, é sempre tarde.

CR: Quem quer efectivamente...

SB: ...interesse...

CR: ...tem interesse, vai. Quem tem interesse vai.

HA: Porque são, mas têm de saber qual é que é o tema, não é, tem de saber o interesse por alguma razão, ou não? Não existe tema?

CR: E isto... pode ser. Lá está, eu falo pela Junta, pode ser o buraco, pode ser o sinal mal colocado, pode ser o... haver verbas que estão... Portanto, as pessoas vão. Eu posso dizer que na Junta da Pontinha nós temos uma média entre 2 a 4 munícipes, ou fregueses, nas reuniões públicas. E nas reuniões das assembleias, ainda ontem houve uma que acabou à meia-noite e estiveram lá cerca de 15 pessoas. Para nós isso é bastante representativo. Mas também reparamos que são sempre os mesmos.

HA: Pessoas mais activas...

CR: São as pessoas mais activas, são aquelas que se identificam, ou que já foram autarcas, ou que estão a iniciar a sua vida de autarca, ou... qualquer coisa assim do género. Agora, a porta está aberta! Isto também é um bocadinho como a Igreja, só vai à Igreja quem... quem quer, não é?

PA: Não, há alguns que vêm cá porque eu os contrato para trabalhar! (risos) É os pedreiros...

CR: Quando me falam aqui – e eu ouvi o que disse a ... sobre... não sei como é que as coisas são geridas, não sei como é que as coisas... não sei como é que... não sabia que havia reuniões de Junta, que havia reuniões de Câmara... Isto leva-nos para uma conversa um bocadinho anterior, quer dizer... A escola...

HA: A questão da formação...

CR: ...a formação das pessoas também parte um bocadinho... os pais também têm que ensinar aos filhos como é que nós nos mexemos cá em Portugal! Se formos, provavelmente, ao Reino Unido, para outro sítio, a regra é diferente! Portanto, e cá em Portugal nós temos, os nossos pais têm que nos ensinar, ou os nossos professores, como é que as coisas funcionam. E é relativamente... por acaso há relativamente pouco tempo houve um inquérito nas escolas sobre... para... acho que... eu tive conhecimento disto através de um discurso da presidente, em que foi feita uma série de questões aos jovens da Secundária, das escolas, em que eles não sabiam que havia uma Casa da Juventude, eles não... O que eles queriam era uma Casa da Juventude: ela já existe. Eles não sabiam que existia... bem, uma série de coisas! A verdade é que as coisas existem, mas também... o interesse das pessoas em saber, em querer procurar, não há!

HA: E essas instituições, essas – por exemplo a Casa da Juventude – ela terá representatividade, ela será muito activa, para também se fazer ouvir?

CR: Ela está lá, ela tem lá técnicos. Portanto, nós também não podemos atirar as culpas todas ou para os políticos, ou para... Ela está lá! Eu lembro-me que, na altura, e já fui Chefe da Divisão da Juventude, em que vivi o Concelho Municipal da Juventude, que era representado por uma série de associações, tipo rede social, e eu posso-vos dizer que vi-me e desejei-me para ter 5 associações, pelo menos para ter quórum para fazermos a reunião! E voltamos ao mesmo. A importância do associativismo aqui é fundamental! A Câmara é importante para se mexer com as associações! Agora, as pessoas têm que se identificar, há umas que se identificam com um meio desportivo. Então que pertençam ao associativismo desportivo! Umas que se identificam com a Igreja, que venham para a comunidade da Igreja. Agora, as pessoas também têm que se identificar com alguma coisa. Seja partido político, seja... o que for. Agora...

HA: ...os vários interesses, não é?

CR: As pessoas também têm que sair um bocadinho da sua base de conforto.

RM: Deixe-me só fazer uma achega, e naquilo que a Raquel disse e disse muito bem. No entanto, e eu digo isto por experiência própria, nós, e aqui... eu faço parte de uma Juventude Partidária, aqui em Odivelas, e várias vezes tentámos chegar junto às escolas. Porque achámos que era o sítio mais importante e era mais fácil chegar aos jovens, era através das escolas. E sempre que tentávamos chegar às escolas, ou fazer uma actividade, ou fazer algo qualquer, as próprias direcções das escolas disseram que não. Juventudes partidárias, nem pensar! Aqui dentro? Nem pensar! Ou vêm todas e organizam uma coisa conjunta, ou então se vier só uma, nós vamos ficar conotados como sendo a escola do Partido 'A' ou do Partido 'B'. E isso é uma grande dificuldade! Porque se nós queremos chegar às escolas, ou se queremos entregar um panfleto, ou se queremos organizar uma actividade, ficamos à porta lá fora, para tentar entregar! E evidentemente que isso não tem a mesma eficácia do que se nós estivéssemos lá dentro e fizéssemos um evento para explicar exactamente isso, o que é que é uma... como é o funcionamento do Poder Local no nosso concelho. E por isso mesmo, esse é... essa é uma grande dificuldade para os próprios políticos que não conseguem chegar directamente às pessoas, porque também não as deixam! E aí, para justificar...

SS: Posso falar só um bocadinho sobre isso?

HA: Claro que sim.

SS: Isto leva-nos um bocadinho para... um bocadinho para o *marketing*, quando há uma empresa que decide colocar um produto à venda, não é, vai primeiro perceber se tem sucesso, não é? As pessoas não sabem que esse produto existe, se esse mercado existe. Portanto, à partida as pessoas não sabem que esse mercado existe e aquilo que a empresa quer é que as pessoas tenham necessidade desse produto, mas que as pessoas nem sequer sabem que existe. Portanto, eles têm que partir de um conhecimento muito profundo do *target*, do público-alvo desse produto, e depois serem criativos a ultrapassar as dificuldades e as barreiras para ter uma estratégia para chegar, em termos de comunicação para essas pessoas, para as pessoas perceberem que, afinal, até têm necessidade desse produto, que nunca tinham ouvido falar na vida e que se calhar nunca tinham pensado nisso! E acho que, se calhar, não sendo...

HA: Se calhar é isso, as pessoas não sentem essa necessidade...

SS: Temos que ser criativos a chegar às pessoas. Sabemos que existem barreiras. Elas existem, agora temos que as conhecer bem, conhecer primeiro as pessoas bem, depois identificar essas barreiras, para depois sermos criativos a ultrapassar essas barreiras.

HA: Isso vai ao encontro da pergunta que eu ia fazer...

SS: E quando nos ficamos muito pelas barreiras, não é, e paramos ali em frente das barreiras e não estamos a conseguir lá chegar, acabamos por não ter sucesso, temos que parar um bocadinho também para pensar como é que... que formas criativas de passar as barreiras e de lá chegar e fazer as pessoas perceberem que, se calhar têm essa necessidade, que nunca pensaram nela!

HA: Claro. Pois, porque de facto o que acontece aqui é que as pessoas estão a viver na sua zona de conforto, como se disse há bocadinho, estão a viver na sua zona de conforto e é muito difícil sair dela. Elas pensam que não têm a necessidade de... ou melhor, porque... existe uma necessidade, mas que... os outros é que têm a responsabilidade sobre ela.

SS: E os políticos também acabam por ficar muito na sua zona de conforto, que é atrás da barreira!

HA: E é aí que acontece o divórcio.

SS: “Eu gostava muito mas não consigo!”

HA: **Exacto, pois.**

RH: Posso só falar um bocadinho?

HA: **Sim. Claro que sim...**

RH: ...sobre o facto dos partidos políticos não poderem entrar dentro da escola. Eu já reparei várias vezes que vários partidos políticos, na nossa escola ficam sempre para cá do portão. Mas quando é para fazer reclames a outras marcas, TMN, isso tudo, podem entrar para dentro do portão e podem estar a distribuir produtos e a fazer *marketing* lá dentro.

CL: Consumo. É uma sociedade de consumo.

HA: **Exacto. E não de ideias...**

RH: E quanto aos espaços que já existem hoje em dia, eu lembro-me... houve um dia em que eu precisava de fazer um trabalho aqui no concelho e queria reunir com os meus colegas e por acaso não podíamos ir para a casa uns dos outros. Então, tentámos arranjar um sítio onde pudéssemos reunir todos e fazer o trabalho. E quando fomos a ver, estava tudo fechado, desde a biblioteca, a Casa da Juventude, como tem tudo horários, estava tudo fechado. Tivemos que acabar por ficar nas cadeiras – como é que se chama – na esplanada da Casa de Chá, não sei como é que se chama.

CR: Segunda-feira?

RH: Exactamente.

CR: Segunda-feira a biblioteca está fechada, a Casa da Juventude está aberta.

RH: Está aberta?

CR: Está.

RM: E a biblioteca normalmente fica aberta até às 24h00. Agora vieram reduzir mais ou menos uma hora, é até às 23h00.

PA: Olha Raquel, ainda bem que vieste a esta reunião, pá! (risos)

CL: Mas isso é importante, aquilo que a Raquel disse, porque aquilo que nós vivemos hoje é uma sociedade de consumo. E a sociedade de consumo traz-nos o conforto. Nós estamos em casa no sofá e chega-nos tudo ao ecrã da televisão.

HA: **Cria um certo alheamento, não é, uma ilusão de...**

CL: É. E há pessoas que cresceram nisto e foram educadas nisto. Claro, um isolamento em relação ao meu par, às pessoas, ao vizinho!

HA: **De que forma... como a Susana Santos estava a dizer, que existe este apartar, não é, cada um na sua zona de conforto. Como, e agora, acho que...**

CL: É um trabalho árduo. Há um trabalho árduo e com todos. Tem que haver um pilar. Todos nós temos que encontrar um pilar para desenvolver a comunidade.

HA: **O interesse comum, não é?**

CL: O interesse comum. Depois, o político tem que ser ‘político’, tem que trazer ideias, tem que abrir as ideias à comunidade, às pessoas, partilhar com elas, não ter medo – porque muitas vezes é ter medo – o político não é representativo, ele na realidade não representa. Ele é eleito e vai para um órgão e está dentro do órgão. Mas representa quem? Teoricamente representa o seu eleitorado, quer dizer...

HA: **Estávamos a falar nisso há bocadinho.**

CL: Na realidade, na realidade, na realidade não representa na minha perspectiva. Ele tem que ser mais participativo, ele tem que se mostrar às pessoas!

HA: Isso não poderá ser a raiz do medo, também? Isto é, o medo é a desconfiança.

CL: A raiz do medo, hoje em dia, é a comunicação.

PC: Não, a raiz do medo é a ignorância.

CL: É a ignorância, sim.

HA: Exactamente.

CL: E, reparem, há outra coisa que é interessante. O medo é um instrumento poderosíssimo. Os Estados Unidos vivem do medo. É uma economia poderosíssima. É estranho um país que vê constantemente massacres nas escolas, mas no entanto eu vou comprar um tanque ao...

PA: ...aos tirinhos na Estação de Serviço... (risos)

CL: Exactamente!

PC: Sempre é bom, é acção!

CL: Eu depois mato-me que é para não ir ter com a Justiça e... pronto. A questão aqui é que o medo, a desconfiança, a nossa área de conforto, como a Corália dizia, é muito próxima de nós! É o meio metro quadrado que está à nossa volta. Ergonomicamente, é quase nada.

HA: E as 24h00 que estão para trás e para a frente.

CL: É. Porque há um espaço que ocupou essa área de conforto toda, o que liga estas áreas de conforto, que é a comunicação, hoje em dia, e o consumo. O consumo traz-nos o conforto. Que é, que nós não conseguimos com os outros, o vizinho do lado, com... Aconteceu-me uma coisa onde eu moro hoje em dia. Há uns 2 anos atrás apareceu um casal novo que foi morar para o meu lado. E eles bateram-me à porta: "Olhe, venho-me apresentar. Eu sou o Miguel." "Eu sou a Susana."

HA: Ah, que engraçado!

CL: "Somos os seus vizinhos." Eu disse, "Obrigado. Olhe, prazer em conhecer-vos" e... moravam nos Olivais.

HA: Isso já é raro!

CL: Isso é interessante porquê, porque eles moravam nos Olivais! Sempre cresceram num... os Olivais é um espaço muito interessante do ponto de vista social. Porque eles misturaram vários estratos sociais da população. E há relação espaço público, é feita para o Homem. É a cidade-jardim, que era feita para o Homem, para as pessoas. Que a cidade que nós temos hoje é feita na base do lote e na especulação imobiliária e é mais uma vez descodificar isto da especulação imobiliária, que é retirar o máximo valor possível de uma operação simples, muitas vezes. O que é que isto significa, significa que o espaço que nos ligava desapareceu e foi substituído por consumo, comunicação. Eu hoje já não vou ao videoclube...

HA: Comunicação social, não é comunicação... se fosse diálogo era bom! (risos)

CL: Não, comunicação social a nível de televisão, rádio, a *internet*, o *facebook*... Eu hoje acho perverso...

HA: Portanto, comunicação indirecta.

CL: Eu hoje acho perverso eu ser convidado para um jantar de anos via *facebook* e não por telefone, ou... "Olha, daqui a uma semana vamos jantar!" Não, é pelo *facebook*, que é uma coisa estranha, quer dizer... Isto é útil... Pá, mas está-nos a levar à alienação! Como é que

nós combatemos isto? Olhando para nós próprios e para a nossa essência, o que é que nós somos como seres racionais e como seres inteligentes. E perceber que nós todos juntos... mais uma vez vou cair à rede humana, à rede de vizinhança, de proximidade, e construir o tal espaço comum. Eu pergunto... Ok, eu acho que é importante aquilo que vocês disseram, porque isso, para dentro da instituição 'Câmara' é importante saber qual é o *feedback* que tem junto da população. Mas se calhar ninguém sabe que há aqui um Boletim Municipal! Todos os meses... e ele existe!

HA: Pois, mas isso é porque ele não está...

CL: Está, é fácil!

HA: Não, não está a chegar. Quer dizer, se estivesse...

CL: Não está a chegar, quer dizer... Daqui pode haver duas coisas: isto é importante, por exemplo, a Câmara devia potenciar isso, que era reunir um número de pessoas nas escolas, fazer os tais fóruns na escola, com o título "Vamos melhorar o *site* da Câmara". Como é que é o teu *site* de Câmara? E pôr as pessoas a trabalharem umas com as outras, em grupos, e depois sair um resultado ali e a própria Câmara trabalhar e sabe a comunidade que tem!

HA: Pois, comunidade.

CL: E isso se calhar não acontece. Não sei, isso eu não sei se se faz ou não...

HA: Fazer uma análise, por exemplo?

CL: Tem que haver uma interactividade! Tem que haver uma interactividade! Ela tem que ser a instituição... a tal instituição que é a comunidade, que representa a comunidade e que deve potenciar a tal comunidade. Agora, trabalhar neste espaço é muito complexo, é demorado, mas é altamente aliciante. E é um trabalho de todos!

HA: Exactamente.

CL: Num ponto, num tronco comum que se tem que ser acordado com todos e, e seguir esse trajecto.

HA: Concorda, Paula, em relação a... isto tem de ser um... uma tarefa conjunta, para que estas ideias que existem, como tem tanto conhecimento delas, não é, de uma direcção, do concelho, que seja partilhada por todos, criar este espaço comum. Acha que era o caminho?

PC: É um dos caminhos. Mas eu tenho algumas dificuldades com as generalizações.

HA: E então?

PC: Faz-me muita confusão, porque quando nós dizemos aqui muito "As pessoas pensam, elas acham que é assim"... Mas como é que nós sabemos que elas acham que é assim?! Portanto é a representação que nós temos daquilo que elas pensam! Se calhar elas pensam outras coisas.

HA: Então e criar ferramentas para elas...

PC: A questão é essa. E há diferentes tipos de ferramentas. A primeira tem a ver com aquela que eu falei no início, que é conhecer melhor, ter mais informação sobre quem são as populações do concelho, o que é que elas necessitam, o que é que gostariam de ter... Depois há aqui uma parte muito importante que não tem a ver só com o consumo e, de facto, nós vivemos numa sociedade consumista, mas a sociedade dos afectos! Quando nós falamos nas identidades, estamos a falar nos afectos para...! Diz-se muito que as pessoas, nalguns locais são violentas, há questões de insegurança... mas quando as pessoas sentem o espaço como sendo delas, as pessoas não destroem, cuidam!

HA: Exactamente.

PC: Não é? Portanto, há aqui um problema primeiro, que é a falta de informação. Os serviços em geral têm falta de informação sobre qual é a população do seu território. Por outro lado, as populações têm falta de informação sobre o que é que as instituições fazem. Portanto, o que é que está aqui mal? Há muita coisa que está mal! Estávamos a falar dos Boletins Municipais, ok. Quem é que lê? Mas também está feito... aquele tipo de formato está feito para que tipo de público? Quem são os públicos-alvo que se querem atingir? Se a comunidade não lê é por algum motivo. Então vamos tentar perceber com a comunidade porque é que não... esse meio de comunicação não está a chegar até, e que meios alternativos é que se podem utilizar para!

CL: Às vezes é só uma resposta à lei, que é o problema muitas vezes...

PC: Sim, essa é a questão legalista, porque as pessoas colocam, de facto...

CL: Há um Boletim porque a Lei obriga! Se não obrigasse não havia!

PC: E esta questão das identidades não é legalista. Portanto, constrói-se, vai-se construindo, vai-se criando...

HA: De outra forma as pessoas também não se envolvem, não é?

PC: Exacto.

HA: Têm de se sentir parte do lugar.

PC: Exactamente. E temos aqui um bom exemplo de como construir comunidade. E de como criar essa tal... identidade. Portanto, as feiras, as festas, as romarias...

HA: Exactamente, os eventos são também assim momentos de divulgação do que se está a fazer...

PC: ...os eventos culturais. E espaços de partilha! Exactamente. Não só em termos de ambiente físico, espaço público, mas também de relacionamento entre as pessoas, a questão emotiva, que é tão importante e está tão desfazada na nossa situação.

CL: Pois, isso é engraçado, que as romarias é uma coisa que resiste no tempo e estão ligadas à Igreja, normalmente. Mesmo com o processo de transformação do espaço, elas continuam a adaptar-se ao...

HA: Algumas... há muitas que desaparecem

CL: ...ao trajecto e vão...

PC: São mecanismos de resistência!

PA: As romarias, habitualmente, é um fenómeno até supra-católico, não tem nada a ver...

CL: ...pagão...

PA: ...quer dizer, até os islâmicos fazem uma romaria a Meca... Não se chama romarias!

HA: Está a falar de Procissão?

PA: Nós temos os Caminhos de Santiago, quer dizer, há muita gente que vai a pé a Santiago e...

RM: Fátima!

PA: Fátima, também, e portanto há essa coisa. Mas eu estava a ouvir e tal... De facto, o que é que nos distingue como comunidade? É de facto a proximidade! Porque eu ando na rua e as pessoas conhecem-me e cumprimentam-me e falam comigo! E sentem-se identificadas! Ou seja, conhecem... Nas pequeninas aldeias, toda a gente conhece o Presidente da Junta! Em Odivelas, nem toda a gente conhece o Presidente da Junta, ou se sabe que ele é o

Presidente da Junta, nunca falou com ele! Toda a gente conhece a Dra. Susana Amador, mas não falaram com ela! Ou seja... é muito grande... isto, o urbanismo...

HA: Sim, há aqui uma escala que dificulta, não é?

PA: Exactamente.

HA: Mas não pode, não deve ser uma barreira, deve-se saber transpôr... de alguma forma.

CL: A pessoa que representa todos, tem a obrigação de falar com todos.

PA: Claro.

HA: sim, sim, sim.

PA: A questão é que é impossível falar com todos, não é?

PC: Tem é que se criar mecanismos que possam despoletar essa comunicação. Da instituição para com os cidadãos!

PA: Claro! Provocar essa proximidade!

PC: Exactamente!

PA: Claro que sim.

RM: Mas o que acontece muitas vezes é que... nas Câmaras isso é um pouco mais fácil, porque o Presidente anda nas ruas, está no... concelho, vive no concelho e é mais fácil. Agora, o pior que pode acontecer quando estamos perante um governo, ou... seja qual ele... qual for o governo que estiver, que... tem medo de falar com as pessoas! Muitas das vezes, quando vão a uma visita pública, desviam-se do, do, da população, porque não querem encontrar, têm medo de ouvir as críticas, têm medo de ouvir os protestos, têm medo... de tudo!

HA: Richad, mas isso é uma analogia central para o Poder Local, quando as pessoas têm qualquer coisa para dizer, e remetem para... remetem, remetem, remetem para o departamento 'A'. 'B', 'C', 'D'... Também é o medo. Também há aqui um medo de confrontação.

RM: Pode ser o medo, mas aí também é diferente. Às vezes pode também não ser...

HA: É. Pode ser uma rigidez, também, da instituição, não?

CL: Não, às vezes são coisas mais simples.

RM: Sim.

HA: Então o que é que lhe parece?

CL: Às vezes, isto é uma prática, isto que eu vos vou dizer – desculpa...

RM: Não, não há problema nenhum.

CL: ...é... é... confrangedor... E tu sabes o que é... as hortas urbanas... Nós desenvolvemos o projecto...

HA: Isso também cria comunidade!

CL: ...cria, e cria muito e nós fizemos um primeiro projecto, o projecto, a estratégia que ficou assente... Primeiro fizemos um regulamento aberto. Fomos falar com mais projectos que estavam a funcionar e partilhámos com pessoas dentro da Agenda21 Local e ele foi feito de maneira... eles disseram "Epá, não façam isto, isto e isto" e nós quando... e adaptámos o regulamento e dissémos assim "Bem, temos este regulamento que é de Cascais, não tem que ser de Odivelas, vamos adaptar à nossa realidade! Porque a população de Cascais é

diferente, porque a população de Odivelas é diferente.” Então montámos dentro da Agenda21 e com co-responsabilização...

HA: Então sempre existe Agenda21?

CL: Não. Existe num projecto na gaveta. (risos)

PC: Mas existe, a metodologia da Agenda21.

HA: Não, mas isso... cá, em Odivelas?

CL: Não, montado não...

PC: Na prática não.

CL: Está numa gaveta. Foi apresentado o projecto...

HA: Mas pelos vistos, de vez em quando há assim umas coisas que saem ao abrigo de...

CL: Não, mas tem que ser... [bate na mesa] tanto dá até que fura! Parte, um dia! E tem que partir um dia, e pronto... Porque normalmente a gente apresenta e ficamos assim... Não! Há-de haver mil projectos em cima da mesa! Há um que há-de passar!

HA: Tem de haver vontade, se calhar... Não é?

CL: Tem que haver persistência!

HA: É.

CL: Porque muitas vezes é uma questão de diálogo! E de linguagem! Muitas vezes é de medos... Muitas vezes, como eu não compreendo a linguagem, meto na gaveta! Muitas vezes, usurpo aquilo e sou eu que apresento isto! Portanto, há aqui vários factores...

HA: Porque não percebo... é a tal ignorância, que as pessoas...

CL: É...

PC: Pois, é a tal ignorância, lá está. (risos)

CL: Muitas vezes a ignorância está no decisor!

PA: (risos) Mas é verdade, dou-lhe um exemplo: foi onde? Ontem! Ontem eu estava com um Presidente de Câmara... e há 3 anos que tenho um projecto, que eles têm que arranjar lá uma estrada – não é o nosso município, é outro Presidente de Câmara, portanto estou à vontade para falar, mas não vou dizer quem é – e eu estava a falar com ele e tal... “Pois, o nosso projecto, precisamos lá da estrada arranjada, porque é para ver se avançamos com aquilo e tal” assim “Ah, Sr. Padre, agora estou aqui maravilhado, vamos ter aqui um projecto grande, um parque não-sei-quê (risos) assim uma coisa grande, megalómana... só o projecto de arquitectura custou 200.000 euros!” E eu assim: “Isso não quer dizer nada, o meu custou 150.000!” “O seu custou 150.000?” “Sim!” “Mas quanto é que é o projecto?” “5 milhões!” E ele chamou a jurista, chamou não sei quem, porque é um projecto de 5 milhões para a terra dele! Está a brincar ou quê? Então aquilo está à 3 anos para fazer lá na terra e não dava desenvolvimento ao projecto, porque nunca tinha percebido que aquilo era uma obra grande? E que era importante para as pessoas? Eu fiquei com vontade, assim, de me vir embora (risos), porque o empecilho não era nada, era só eles não se terem apercebido, e estava a falar com o Presidente da Câmara! Não estava a falar com um técnico que estava a inviabilizar-me o caminho! Se calhar se falasse com o técnico era mais rápido, mas...

CL: Ia empancar no decisor.

PA: Mas... ele só quando percebeu dos volumes que estavam em causa, do dinheiro que estava em causa é que... e que percebeu que eram 105 postos de trabalho criados, que era

um projecto de 5 milhões de euros e que eu já tinha gasto 150 num projecto de arquitectura é que percebeu que aquilo era grande! Mas ele tem o projecto todo lá! As pastas todas! Já assinei um protocolo de cooperação com ele há 3 anos! Já assinei não sei quê, já fiz milhares de coisas... Nunca tinha percebido! Não é falta de comunicação! Não é falta de comunicação, é falta de interesse político!

CR: O que é que ele tem para lá!... (risos)

SS: Mas não tem sempre...

PA: Eu não estou a dizer que tem sempre, eu estou a dizer que a maior parte das vezes tem!

SS: Não estando aqui a defender nenhuma dama...

PA: Eu nem estou, estou a falar à vontade porque não foi aqui no concelho!

SS: Sim, sim, sim! Não, não... Indo para fora desse caso concreto, nem sempre tem só a ver com os decisores políticos e quem estuda políticas públicas sabe que há vários... degraus em que as políticas públicas podem falhar. Podem falhar logo na génese, na inscrição na agenda, podem falhar depois na implementação. E muitas vezes falham, não por causa dos decisores políticos, mas muitas vezes falham por causa da rigidez das instituições. Eu posso dar um exemplo. Por exemplo nós temos um problema gravíssimo na Pontinha, que tem a ver com o Património do Governo Civil, portanto, em que temos duas instituições que gerem o mesmo território, por um lado é a Câmara, por outro é o Governo Civil, houve sempre vontade de vários Governadores Cíveis, de vários partidos, em transferir aquele Património para a Câmara Municipal e empancou sempre com a instituição! Com os técnicos da instituição que acharam "Bom, se isto passa para a Câmara Municipal, o que é que eu vou fazer na vida?"

HA: O seu interesse particular, não é?

CL: Isso há. Muitos. Que é a fragilidade de isto tudo.

SS: É, sempre uma série de obstáculos e nunca se conseguiu. Quem pagou foi as pessoas, não é, nunca se conseguiu passar este Património para a gestão camarária, com graves prejuízos, gravíssimos prejuízos para o território e para as pessoas...

HA: Consequências, não é?

SS: Não por falta de vontade dos decisores políticos, porque havia vontade dos decisores políticos, mas muitas vezes as barreiras institucionais, dentro das próprias instituições e dos técnicos dentro das instituições, são graves. E eu penso que aquilo que o Carlos estava a dizer também era isso... também ia nesse sentido.

CL: Era um pouco isso, é. Porque, e até para nós percebermos um pouco o mecanismo...

HA: E como é que isto, como é que vos parece, isto é uma discussão, como é que vos parece que era um caminho para...?

CL: A maior consciência da instituição, maior consciência cívica, e há...

HA: ...de quem lá está?

CL: Nós somos uma sociedade pobre. Qualquer migalha a mais que venha para nosso bolso é um garante. Quando ela é mais frágil, essa migalha é frágil, mais agarrados vamos ficar ali. Eu sinto uma coisa, sempre senti e já trabalhei em vários sítios, o espaço de trabalho, o trabalho é esmagado. O trabalho não é algo respeitado, o trabalho é esmagado. O que é beneficiado, ou o elemento primordial é o dinheiro, é um elemento que faz parte de todo este mecanismo, para mim... e questão é, quando eu olho para estas estruturas, nós perdemos um projecto. Melhor, e ficámos com um regulamento copiado de outro sítio. Sem

alterações! E não adequado aqui... Passou. Quando foi ao órgão e foi discutido, a pessoa que o fez não o soube defender.

HA: Claro.

CL: O que é que se perdeu aqui. E aqui havia uma proposta de um órgão, ou de um organismo público, de um regulamento mais aberto. Dou-vos só um exemplo disto: eu fiz as pré-inscrições para as hortas urbanas da Codivel fazendo o quê, levei o meu computador, aquele que está ali, para debaixo daquela árvore, para o banco de jardim, afixámos nas portas da Codivel, dos prédios da Codivel “Dia tal, a tal hora vamos estar debaixo da árvore, ao pé, ou junto das hortas, para fazer as pré-inscrições”. Vocês não imaginam o que é que isto foi, dentro da própria instituição! “Não, não, tu devias ir é para o QL!” Para quê, para estar em cima do palco, a falar para baixo, para as pessoas! Isto não pode ser assim! Eu sentei-me ao pé das pessoas e... Porquê? A pessoa mora aqui ao lado! Para que é que vai percorrer 4 km para ir, para vir a ouvir-me a falar sentado...

PA: Mas agora houve esta coisa da conversa política; eu tenho uma experiência também, e passada aqui em Odivelas. Nós, foi-nos cedido um direito de superfície daquele espaço onde nós vamos construir o Pólo de Sta. Teresinha. À porta de uma assembleia municipal, um político diz-me assim: “Ó Padre Arsénio, isto também, tanta conversa... Por nós, já tinha passado isto há tanto tempo! A vereadora está para ali a falar e... vamos mas é votar e... tal!” Eu vim-me embora; soube depois os resultados da votação, da aprovação daquilo. O partido dele foi o único que votou em massa contra a aprovação do projecto! (risos) Ou seja, eu estou a falar aqui consigo “Epá, eu não estou a perceber!” “Ó Padre Arsénio, está à tanto tempo...” E eu vim-me embora!

RM: Isso chama-se disciplina de voto.

PA: Exactamente! E depois assim: “Então, o que é que aconteceu?!” “Ah, sabe que nós, pronto, isto nem sempre é como a gente quer, às vezes temos que fazer oposição...” “Oposição? Aquilo é um coiso para a população, ainda por cima é um bem comum, quer dizer, é para construir um lar residencial para pessoas com deficiência, percebe? Pronto! Isto... eu fiquei com uma vontade de fazer coisas para o concelho, nem imaginam, não é!

HA: Pois, é que isto desmotiva as pessoas. Isto é que não pode acontecer...

PA: Claro, ou seja... É claro que eu não parei com nada e a obra está a avançar e está lá o estaleiro já montado! (risos) Mas claro que sim, claro que... Eu tenho uma determinação de fazer coisas para os outros e de estar ao serviço do Bem Comum. Mas essa é a minha vocação intrínseca!

HA: E cada pessoa, individualmente, dirá sempre, mesmo que seja mais verdade, ou menos verdade. Existe. Existe uma certa vontade. Depois... daí à acção, há pessoas que partem para a acção e há pessoas que não partem.

CL: O *lobby* não é uma coisa benéfica, é entendido como uma má coisa, ou algo mau. O *lobby* pode existir e pode ser bom.

HA: Sim, não pode é ser subversivo, não é?

PA: Sim, mas a questão é que... não, não! Eu nem estava a fazer *lobby*, eu não lhe perguntei nada, eu não fui ter com ele “Ou aprova isto, ou não aprova isto!” Eu sabia que aquilo ia ser aprovado! Quer dizer, eles nem tinham influência nenhuma! (risos) A sério! Agora, eram de uma oposição, e votaram contra por serem oposição, não por procurarem o Bem da população, atenção! E a maior parte das coisas que acontecem é isto!

RM: E vai acontecer mais neste ano, que é um ano das eleições!

PC: Isso tem um nome!

PA: Devia ser uma questão ideológica e não uma questão de, de... de estar ao serviço...

CL: Aqui é ideológico...

PC: E tem um nome, é caciquismo!

PA: Claro, eu chamo-lhe outra (risos), acho feio, sou Padre, não posso dizer! (risos)

PC: Em termos sociológicos, é caciquismo!

PA: Eu não posso dizer assim muito alto... Mas acho que tem muito a ver com isso. A questão de alteração tem a ver, claramente, com uma mudança de consciências e de cultura... contexto cultural, não é, eu acho que...

HA: Isso, a cultura...

PA: Isso é as escolas.

HA: Sim, é as escolas, mas também se muda no terreno, quer dizer...

PA: Não!

HA: Se tudo começar a existir, acções...

PA: Começa em casa, começa em casa, começa em casa...

CL: Mas o Pe. Arsénio tem noção que como Padre Arsénio é bem recebido pela comunidade, porque é o representante de uma comunidade religiosa, mas se calhar não seria tão bem aceite se fosse o vereador Arsénio!

PA: Depende, depende...

CL: A figura já lá andava... eu sei que depende, porque dependia da liderança que ia promover. Mas...

PC: E depende da postura...

CL: ...a figura muda! E a figura muda em que sentido? Ser respeitado como Padre, que é um elemento essencial na sociedade local, ou ser vereador, para mim isso... O respeitar um vereador...

HA: É um líder respeitado...

CL: Isso é o seu trabalho!

PC: E há mais, o respeito conquista-se!

CL: Claro!

PA: Isso é... também há padres que são uns grandes...

CR: Olhe, eu dou-lhe um exemplo! O Padre Agostinho da Pontinha...

PA: Pronto, ninguém gosta do Sr. Padre lá da Pontinha, coitadinho!

SS: E muito menos se fosse vereador...

PA: ...Nem eu! É que nem eu, está a ver? (risos)

CR: O Sr. conseguiu destruir todas as... tudo... tinha dos maiores Grupos de Jovens e ele enquanto não rebentou com aquilo não descansou! (risos)

PA: Mas pronto, às vezes isso tem a ver com a pessoa, não tanto com o ser Padre ou ser vereador. Embora não tenha muito a ver, mas isso... (risos) Mas a minha questão passa muito pelas escolas, a nível da participação cívica, a nível da... da cidadania...

HA: Portanto, da parte da formação. Mas...

PA: ...da formação, mas ao nível do voluntariado...

HA: ...mas ao mesmo tempo têm de existir, têm existir coisas no terreno, acções no terreno. No terreno significa que envolvam mais do que só as escolas, que envolvam as instituições... as camadas da população...

PA: A questão é que nós... Não, a questão é que eu acho que nós fazemos coisas bem feitas, sempre em cima do joelho e à última da hora, não é? Portanto, somos conhecidos por isso internacionalmente, somos muita bons em tudo...

PC: É o *cluster* 'desenvolvimento'!

PA: ...mas é sempre em cima do joelho e à última da hora e a responder às necessidades imediatas! Ninguém sabe... ou... temos uma programação... A gente ouve as reuniões da Comunidade Europeia são de 2020 até 2030, já andam a pensar nisso e a programar isso. Nós não programamos para 2020 nem para 2030! Nós programamos para 2013! Não é, para o ano, vai haver crise, vamos ver como é que corre, como é que não corre, se podemos gastar, se podemos investir, se podemos não sei quê... Mas conforme as necessidades! Claro que essas necessidades hão-de haver sempre!

HA: Mas a formação e a educação é uma coisa a longo prazo! Que é uma coisa de preparar uma geração!

PA: Mas o programa não está preparado para uma participação da cidadania, nem para uma cultura do voluntariado, nem para nada disso. Portanto...

HA: Portanto, isso é uma coisa... Isso é uma acção que é fundamental.

PA: Nós temos países onde o voluntariado é, faz parte da formação obrigatória! Um ano de voluntariado! Acabou, aquele ano vão fazer voluntariado, pronto! Isso traz-me uma consciência da realidade e ao mesmo tempo um sentido de participação que fica para a vida, quer dizer! Porque é que a malta que passa pelos Escuteiros, ou passa por um grupo, assim, de guias, ou... o que quer que seja! Se sente mais envolvido na ajuda aos outros e na participação comunitária?

HA: São mais activos.

PA: Mais activos! Porquê, porque tiveram essa educação! Nós temos uma educação... uma educação *facebook* e *playstation*... é para mim...

HA: E se houver... pois... é individualista.

PA: É sempre *reset*, *reset*, *reset*... e quando corre mal a gente apaga o jogo e mete outro! É fácil! O problema é que depois, na sociedade e no dia-a-dia a coisa corre mal, a gente vai para apagar e já está! E está lixado! (risos)

HA: Pois é. E para além da educação? Se houver um trabalho de abertura também, das instituições? Isto é, as pessoas estão a ser formadas, ao mesmo tempo em que estão a ser criados instrumentos para, para uma maior participação, para... vamos... por exemplo, para o tal espaço público, criar o tal espaço público para... as pessoas já estão a receber esta formação, esta educação...

PA: Os modelos para nós sempre vieram pela... de forma positiva, ou pela forma negativa. Não é, ninguém quer ser como o Hitler! É um modelo pela negativa. Ninguém quer ser como o Hitler, ou... toda a gente quer ser como a Madre Teresa de Calcutá, por exemplo... Mas... sempre vieram por aí. E, portanto também, obviamente que os modelos vêm da nossa parte! E os modelos não são muito famosos, porque os nossos pais, à nossa geração, procuraram dar tudo o que nunca tiveram. Encheram-nos de coisas e coisas e coisas e coisas. Só que depois esqueceram-se de uma coisa fundamental: foi dar o que tiveram!

HA: Pois, a educação, os valores, se calhar...

PA: E nós... tudo aumentou de valor na nossa, no, na nossa... neste início de século XXI e finais de século XX, tudo aumentou de valor! A única coisa que não aumentou de valor foi o Homem! O homem ou a mulher. A humanidade! Não... foi a única coisa que perdeu valor!

CL: É, neste momento está num estado...

PA: A única coisa que perdeu valor fomos nós! De resto tudo aumentou o valor, portanto, somos uma sociedade consumista, onde tudo tem imenso valor! Menos nós! Não interessa se somos pessoas, se somos números, se somos votos, somos... não somos nomes...

HA: Mas se nós estivermos a preparar uma população, uma geração para...

PA: Nós até íamos começar uma reunião sem saber o nome! (risos)

HA: É verdade, está a ver? Já viu? (eu pensava que toda a gente se conhecia, por isso é que estava, estava a iniciar...)

PA: Mas a verdade... É muito, é tão importante tratar as pessoas pelo nome!

HA: É verdade, é verdade. É logo diferente.

PA: Se eu chegar aqui “Ó pscht, ó coiso!” Ó coiso? É para mim? “Sim...” Epá, pronto, coitado, nem me conhece! Se eu chamar “Ó Sr. Joaquim, está bom?” – ainda há bocadinho o Sr. Joaquim passou ali e depois passou a Isabel... isto faz comunidade.

HA: Exacto.

PA: Chamar a pessoa pelo nome faz comunidade. É uma coisa tão simples!

HA: Claro que sim. Portanto, estava eu a dizer, para além [cortado] Se não houver estes instrumentos e estes espaços para se aplicar, também se... as coisas caem em saco roto e as pessoas demotivam-se. Portanto, têm a formação, acham que deveria ser – já é um passo – e até podem criar quando for a altura deles, no entanto não existe esse espaço.

PA: Todos nós fazemos... todos nós, habitualmente, fazemos... podemos fazer. Seja em que circunstância for, e em que instância for! É, é verdade! Olhe, eu... dou-lhe um exemplo, só para não estar a falar que nós fazemos a mesma coisa aqui. Mas no Príncipe – eu trabalho muito no Príncipe, em S. Tomé – e, e, o... as pessoas dizem mal dos governantes e que eles não fazem e que... mas o que eles querem é ir para lá para fazer o mesmo que eles! E eu acho que isto não é muito distinto de nós! Nós também somos assim! Nós dizer mal do governante e daquele e do outro e do outro, mas o que a gente quer mesmo é ir para lá para fazer o mesmo que ele! Mas isso é uma cultura! Isto é uma cultura!

SS: Mas se nós pensarmos bem, os políticos não são... eu costumo dizer muitas vezes, não são extraterrestres. São pessoas exactamente como as outras...

HA: Pois não, e têm os mesmos... têm a mesma...

PA: Por isso é que eu estava a fazer. Em todas as instâncias, nós fazemos aquilo que devemos fazer.

SS: Ainda há bocado falámos da Rede Social e eu não acabei o raciocínio... A ideia que eu tenho – e penso que aqui a Corália tem mais experiência disso e o Padre Arsénio – as dificuldades de funcionamento é, por um lado, porque são uma rede muito grande e está muita gente à mesa e, e a rede é demasiado grande. Por outro lado, tenho a sensação que as próprias instituições têm muita tendência para se fechar sobre si próprias também! E defender a sua quintinha! E aí, o trabalho em rede também é difícil! Chegar também é difícil. Quando um poder político, que já percebemos que depende muito das instituições, das

associações que estão no terreno para chegar às pessoas, e essas instituições também estão muito fechadas sobre si próprias, é mais uma dificuldade.

CL: Psicanálise institucional...

HA: E como é que se ultrapassa? É um bocadinho!

SS: Foi o que eu lhe disse e que a Paula referiu. É importante, nós temos que conhecer muito bem o terreno e acho que é esta, este conhecimento que nos falta.

PA: Esse órgão passa muito por uma, um local de informação e, supostamente, decisão. A gente vota nuns projectos e tal. Mas não há estratégia, que projectos é que são necessários para o concelho!

PC: E prioridades...

PA: Eu agora lembro-me assim “Ah, agora quero construir um lar!” Mas é preciso um lar? Claro que é, porque eu também não vou construir da minha cabeça um lar, não é, mas qualquer dia, imagina, agora eu quero ter um colégio privado na Ramada. Eu posso ter um colégio privado? Posso! Mas é necessário? Não! Então porque é que eu vou à Rede Social fazer um colégio? Para quê? Mas eu posso fazê-lo! E a Rede Social até aprova, porque eu sou uma instituição credível, até me aprova o colégio...

CL: E não vamos ao encontro do programa...

PA: Mas não há uma necessidade, nem um pensar! Por exemplo, nós agora temos aqui a Ramada cheia de escolas. Daqui a 10 anos o que é que a gente vai fazer a estas escolas? Não é, porque não há miúdos!

CL: Não temos miúdos, só temos população idosa!

PC: A população está a envelhecer!...

HA: E se calhar o planeamento...

PA: Eu estou muito contente, porque se eu estiver cá muito tempo, se eu estiver cá daqui a 10 anos vou ficar com estas escolas todas para fazer lares de idosos!

HA: Mas para isso, o que era interessante era que houvesse esta visão.

SS: Ainda estamos a pagar as escolas e elas já...

PA: Vocês ainda estão a pagar as escolas, mas eu já estou a pensar nos lares de idosos, portanto! (risos)

HA: Mas se houver uma visão de longo prazo, esses mesmos edifícios podem estar pensados para se converterem mais tarde. Não é? Mas têm de ser feitos para isso, têm de ser pensados assim!

SS: Claro, claro. Mas nós tivémos essa necessidade, também urgente, porque não houve uma visão de longo prazo anterior à nossa!

RM: ...estratégica...

PA: Não, nós respondemos em diante.

HA: Agora, nós podemos pensar em projectos de reconversão.

CL: Eu resolvia isto!

SS: Terá que ser assim.

HA: É importante que no momento da construção, antes da construção, no momento do projecto, era se ela tivesse sido pensada para isso.

PA: Para mim, a situação mais engraçada foi aquela que nós tínhamos que responder a uma percentagem de creches à Comunidade Europeia, porque estávamos muito abaixo daquilo que era preciso. Então, houve um programa do Governo, para fazer creches em... em... quase em banda, como as casas numa urbanização, não é? Para aí creches e tal... Só creches, tanta creche! Para chegarmos ali e tal...

HA: **É o problema, de... sai uma directiva e depois é o pessoal a fazer, todo...**

PA: Bem, como era preciso construir muita creche e havia pouco dinheiro, a maior parte das instituições foram à vida! Porque não ti... meteram-se numa coisa daquelas do programa PARES, e agora... chapéu! Nem conseguem pagar aquilo, nem têm forma de financiar, nem tem nada! E estão... assim!

CL: Aquilo que eu critico nesse aspecto, por exemplo, é a tal falta de visão, falta de planeamento estratégico das próprias instituições, municipais... Os tais modelos técnico-científicos têm que ser apurados. Perceber qual é a dinâmica populacional e demográfica que não, mais uma vez, não se percebe. E dar resposta no tempo. E facilitou-se o decisor! Facilita a comunidade! Eu, quando dou resposta a este, eu estou não a criar resiliência na estrutura que eu estou a criar! De equipamentos! Antes pelo contrário, estou a criar é fragilidades por todo o lado! Porque eu estou volátil a acontecimentos que são completamente exógenos a mim! A questão aqui é que eu vou construir uma série, porque a Comunidade Europeia lançou uma Directiva para se atingir um certo indicador de, de, de creches, quando os outros países estão próximos e ajustam-se, nós como nunca estivemos ajustados, de um momento para o outro, qualquer loja de um prédio é uma creche. Investiu-se ali dinheiro, peço ao Banco. De um momento para o outro vem uma crise destas e começa tudo a colapsar! E mesmo aquelas que já existiam, melhoraram, também colapsam porque... não aguentaram.

PA: E ficaram sem os miúdos que foram não sei para onde.

HA: **E portanto é necessário visão, a tal...**

CL: Sim, é fundamental.

HA: **E, que toda a gente partilhe, que saiba que ela existe e que partilhe nessa discussão.**

CL: E que seja claro para as pessoas!

PA: Nada pior para um navegador do que não saber para onde é que vai! Ele pode apanhar as piores tempestades, as piores crises, as piores marés, tudo, ventos contrários... Mas se o homem não sabe para onde é que vai, mais dia, menos dia, acaba por naufragar sempre! Que ele anda à deriva no mar! Quando nós sabemos para onde é que vamos e para onde é que queremos ir, aí podem vir os ventos contrários que vierem e podem vir as crises económicas que vierem...

HA: **E se houver essa... predisposição para partilhar o rumo, com toda a tripulação? Acho melhor, não é?**

PA: Mas só pode ser com toda a tripulação!

HA: **Precisamente, precisamente.**

CL: O Comandante não sabe dirigir o barco, não sabe navegar com ele.

HA: **Exactamente. Não é o fechar das instituições, é o abrir das instituições. É a formação das pessoas para receberem essa informação e a preparação das instituições para fornecerem essa informação.**

PA: Quem é a pessoa mais importante numa Catedral? É o arquitecto, é o engenheiro, é o pedreiro, é o calceteiro, é o artista, é quem?

HA: São todos?

CL: São todos! O pedreiro fazia isso tudo...

PA: Eu acho que nós é que, nas próprias instituições, perdemos um bocadinho esse sentido comunitário! Mas isso é porque no... em meio urbano é difícil ser comunidade, é difícil construir bolsas de comunhão. Ou seja, uma coisa é nós ligarmos e vivermos ligados a alguém. Outra coisa é uma pessoa morrer em casa à 3 meses e eu nem saber que ela está lá morta! "Hã?! No meu prédio?!"

CL: "Cheirava mal, pensava que era do saco do lixo..."

PA: Claro, mas isso é uma coisa que eu ando sempre a insistir. Nós temos aqui muita gente, quer dizer, nós temos aqui 900 crianças na catequese, tem imensos catequistas, tem 150... tem muita gente! É normal que às vezes fique uma luz acesa. Mas quem é que deixou aquela luz acesa? Eu tenho que saber quem é que deixou aquela luz acesa! Aqui isto é a nossa casa! Não é minha, eu, eu agora tenho que apagar a luz? Quer dizer, eu vou apagar a luz, não quero que ela esteja a gastar, que a conta ao fim do mês sai pesada! Mas eu vou saber quem é que deixou aquela luz acesa...

HA: Mas essa conta ao fim do mês vai pesar a toda a gente, porque toda a gente tem... há coisas que vão deixar de ser feitas por causa dessa conta da luz e é por isso que cada pessoa que chegue aqui e que veja que a luz está acesa desliga a luz...

PA: Claro! Claro que sim, agora eu percebo. Eu percebo mais ou menos, quer dizer! Por exemplo, nós não temos um Banco Alimentar em Odivelas. Podíamos ter! Um Banco Alimentar!

HA: Pois, são ideias que podiam partir para a discussão.

PA: Nós estamos a acartar com carrinhos lá de baixo de Alcântara, do Banco Alimentar não sei daonde... de Alcântara, não é?

PC: É em Alcântara.

PA: Eu sei, a gente vai lá buscar! (risos) Mas podíamos ter uma coisa dessas no concelho!

HA: Então, por um lado, é a educação, a formação – estou aqui a fazer um bocadinho ponto da situação para chegarmos a algum lugar – por um lado é a consciência cultural...

PA: Mas colectiva.

HA: Sim, obviamente. Portanto, tem de entrar. Tem de entrar, obviamente, nas escolas, portanto nas crianças, mas tem de entrar a vários níveis, não pode ser só aqui, porque senão... é preciso... é óbvio que é de longo prazo...

PA: Há uma coisa que é extra-político neste momento. Tem que ser um fórum, como falava o Carlos.

HA: Um fórum, é isso. É o espaço público.

PA: Mas tem que ser um projecto a 20 anos...

HA: Claro, claro, obviamente. Estamos a falar de objectivos! E então, estaríamos aqui a entrar num compromisso! Se isto fosse a Sociedade, se esta mesa fosse a Sociedade, estaríamos, em princípio, a entrar numa proposta de compromisso a 20 anos. Vamos criar comunidade. Então se vamos criar comunidade o que é que é preciso? É preciso apostar na educação, é preciso... Agora, se uma destas coisas cai,

nada funciona. Também temos de ter essa noção. Não há, depois, ‘capelinhas’, no sentido de cada um a defender o seu projecto único. Porque... isto não funciona, assim não funciona. A cultura, o espaço público, parece-me que a abertura das instituições – um trabalho para a abertura das instituições a esse mesmo espaço público, porque a educação também tem a ver com a abertura das pessoas para o mesmo espaço público – e agora...

PA: A grande questão...

HA: ...a visão, a construção de uma Visão, que já existe mas ela tem de ser efectivamente discutida, repensada, constantemente, e não é só uma vez, porque a questão de ser uma visão a 20 anos é a questão do metro. Portanto, isto foi visto no dia tal há não sei quantos anos e, agora, daqui a 20 anos, e fica aqui o objectivo ali, perdido, que já desapareceu, que não se sabe se vai voltar...

CL: Uma cidade inclusa...

HA: Tem de se manter a discussão! Tem de se manter o diálogo.

CL: Sim, a discussão acho que é um termo importante.

HA: Sim, porque quando acontece qualquer coisa externa a nós, como foi a questão desta crise, de falta de financiamento, que agora já não vem mais, não sei quê... E depois como é que se faz? Tem de se saber adaptar! Para se saber adaptar esta visão, esta estratégia, tem de haver flexibilidade. Flexibilidade das instituições, flexibilidade no diálogo das pessoas, portanto... E do próprio... Os próprios documentos estratégicos têm de ser ágeis, têm de ser flexíveis, têm de estar preparados para não ficar ali e “agora não se consegue tirar, é uma trabalhadeira para tirar o metro da estratégia de Odivelas”, pronto.

CR: Helena, será que isso não se resume à comunicação?

HA: Sim. Sim, sim, em abstracto, é a comunicação.

CR: É que, resumindo e concluindo, voltamos a ter o papel do Padre Arsénio, com a estratégia guardada para ele, porque não é preciso 50 pessoas a ter ideias! Basta... até podemos ter só uma, a ter a ideia, tem é que a mostrar!

HA: Exactamente!

CR: A partir do momento em que mostra a sua ideia, e ela vai começar, outras pessoas vão... umas podem aplaudir, outras podem assobiar, não é? E até se pode criar ali uma nova coisa... Agora é assim: basta um! E temos que ter um...

PA: Sim, mas ó Corália, mas é uma questão claramente de estratégia e de estarmos à mesa. Por exemplo, eu dou um exemplo prático das coisas. Agora nesta coisa do programa PARES e tal... Famões construiu o Centro. A Santa Casa da Misericórdia de... não sei quê...

SS: ...da Póvoa.

PA: ...criou uma obra. A APEC...i, ape...

SS: APCL.

PA: Hã? APCL criou outra obra. Tudo no mesmo ano! E a Sra. Presidente disse assim: “Muito bem, nós vamos ajudar... e tal... participamos com 150.000 euros!” Para os três! Dá 350, 450.000 euros, não é? Portanto, o município ajuda as instituições...

HA: Para os 3? 150 para os 3, ou 150 para cada um?

PA: 150 para cada um. Pronto. Isto tudo num ano! Imagina, porque é que a Câmara não nos reúne “Epá, vocês constroem este ano e a gente dá isto. E... dá isto. E consegue dar mais!

Consegue dar 200 ou 300.000 euros, alivia a instituição e poupa-a de imensos encargos bancários e consegue ajudar os três! Porque não era preciso construir tudo no mesmo ano! Se tivesse capacidade para o fazer, acho muito bem! “Construam que a gente dá 200.000 euros!” A Câmara podia dar 200.000 euros à vontade! Agora, no mesmo ano dar 450 é muita complicado!

CR: Se calhar deve ser a Câmara a fazer o levantamento das necessidades! E não ser as instituições, que muitas vezes acontece...

PA: Mas isso foi o que eu disse há bocadinho! Ou seja, não é da minha iniciativa que agora “Apetece-me construir um lar!” E vou construir. Não! É preciso?

HA: Claro.

CR: Pois!

PA: Mas como é que eu sei se é preciso? Quem é que sabe? Eu cheguei aqui em 2005 e vi na Carta de Diagnóstico Social e é uma coisa que existe, é um instrumento de trabalho! Mas nós não nos sentámos à mesa, as instituições deste concelho...

CL: Ela fez para os outros!

PA: Nós não nos sentámos aqui à mesa para conversar uma estratégia das... Pá, o que é que Famões vai fazer, o que é que a Ramada vai fazer, o que é que... tal... Nós andamos a aceitar instituições de fora a fazer apoio domiciliário no concelho, por exemplo! Porquê? Então, estão cá as instituições no concelho e andamos nós a receber, porque somos pessoas que recebemos bem? Está a perceber?

CR: Estou, estou! Sim, sim, sim, sim!

PA: Mas depois não há quem vá dar comida à escola não sei quê da Pontinha e o Centro Paroquial da Ramada é que está inscrito! Vai lá dar comida à escola!

HA: Isto é tudo uma desarticulação. Uma desarticulação geral.

PA: E as crianças vão cá receber! E Famões está ali ao lado!

CR: E é aqui que a Rede Social devia funcionar e não funciona.

RM: Exactamente.

CR: No entanto existem concelhos que funciona!

PA: Mas mais pequeninos.

CR: Sim...

PA: Em círculos mais pequeninos. Nós somos cento e tal!

CR: Porque começaram bem. Nós começámos muito mal.

CL: Não podemos querer resultados de imediato, quando eles são difíceis de obter.

HA: Sim, isto é uma construção. Eles se calhar vêem esta...

PA: Claro, claro, claro! Mas isto é o imediato!

SS: Era isso que eu gostava de dizer...

PA: Isto é o imediato que estava a falar...

SS: Posso falar? Acho que é, quando construirmos uma estratégia para... imaginemos que nós estávamos aqui sentados, nesta mesa, a construir uma estratégia, assumir um compromisso futuro, temos que ter a capacidade de perceber que, se calhar dentro de 5 anos, não vamos ver resultados!

HA: Claro.

SS: E temos que ter a capacidade de continuar a insistir e de nos mantermos fiéis aos objectivos, poder haver flexibilidade porque os imponderáveis acontecem sempre e nós temos de ter sempre a flexibilidade de mudar aquilo que é preciso mudar. Mas essa capacidade, também, de ter algo no terreno, em que não vemos resultados no imediato, numa sociedade que vive tanto do imediatismo, às vezes também é uma barreira para que as coisas se construam com continuidade.

HA: Acho que falámos nisso da última vez. Se calhar se houver dois tempos, uma espécie de gestão a dois tempos, a gestão do longo prazo, portanto do objectivo que tem de continuar, tem de sempre se manter em pano de fundo, e uma gestão ritmada, portanto, mais do imediato. Porque as pessoas também precisam de ver, para se manterem alerta, para se manterem motivadas, precisam de, de ter essa... esses resultados. Porque um projecto grande, um plano, uma visão, tem, obviamente, várias etapas! Por isso as pessoas devem estar sempre envolvidas e devem ver sempre resultados nestas várias fases. E é assim que se ultrapassa o problema do curto prazo. Isto é... na minha opinião, não sei o que é que a Susana, a Susana acha disto.

SS: Eu penso que sim, mas muitas vezes nem sequer conseguimos medir esses resultados... por exemplo...

HA: Mas medir esses resultados é importante, que é a monitorização!

SS: Mas às vezes não existem logo no imediato. O Executivo Municipal Jovem, nós levámos, nós fizemos o Executivo Municipal Jovem. Não podemos achar que, para o ano, quando fizermos o inquérito às escolas, que todos os jovens de repente sabem onde é que é a Câmara Municipal e sabem onde é que é a Casa da Juventude! E que sabem como é que se constrói uma proposta e sabem quais são... Não. Se calhar temos que fazer aquilo 10 anos só para... no fim de 10 anos começamos a ver resultados!

HA: O arranque é sempre o mais complicado. Mas uma vez entrando em velocidade de cruzeiro...

SS: ...e não, se os resultados não aparecem logo, desistimos.

HA: Pois.

PA: Ah, sim. Isso nós temos pouca capacidade de persistência e perseverança das coisas. Temos! Nós respondemos para ontem e queremos ver amanhã o feijão a... se houvesse feijões mágicos é que era bom! Amanhã, amanhã vamos encher de feijões...

HA: É preciso aguentar um bocadinho o arranque. Mas depois do arranque, as coisas estão a acontecer permanentemente. Há o longo prazo, há os tais ritmos mais pequenos ... Nestes ritmos mais pequenos é que, é importante que as pessoas vão tendo sempre esse *feedback*. E como é que se consegue esse *feedback*? Queria só, é o último ponto, estamos mesmo a terminar...

CL: Tenho que me ir embora...

SS: Temos uma reunião às 6h00...

HA: Sim, estamos mesmo já, já, nos finalmentes. Que é a questão da monitorização. Uma vez as pessoas já mais sensibilizadas, por exemplo, com as acções educativas, com abertura de todos os lados, com o espaço público para se discutir, se houver ferramentas, que as pessoas podem acompanhar aqueles projectos que elas próprias participaram na sua autoria, portanto nestes objectivos que foram construídos em conjunto, se elas puderem, com transparência – portanto isto também tem de partir das instituições, porque são elas que gerem estes projectos, como é óbvio, não é – e

que conhecem o seu desenvolvimento. Depois a partir de um certo momento – isto é uma pergunta – deverá existir informação e um espaço, mais uma vez, para se ir discutindo este avançar de, dos projectos? Isto é, vamos imaginar... A tal, uma creche, por exemplo. Nós sabemos que os nossos impostos estão a ser, estão a seguir para vários projectos, entre eles esta creche que eu estou particularmente interessada e paguei para ela! Os meus impostos estão a ser utilizados aqui. Eu tenho o direito de, com transparência da parte das instituições, ter conhecimento quando é que este projecto está para avançar, agora já avançou, agora está a ser o projecto, 10%, 20%, 50%, pronto, concluído... até... não sei se... há aqui uma transparência a vários níveis. Poderá ser em termos de projecto, em termos de objectivos, ir sempre, participando sempre nesta...

CR: Evolução...

HA: ...nesta evolução, exactamente.

PC: Mas isso... tem que haver uma avaliação, não é, permanente, e para isso, têm que ser criados conjuntos de indicadores, que se pretendem, sobretudo que para o desenvolvimento mais sustentável para o concelho e para as populações, e depois então, fazer o processo de monitorização desses resultados! Ou seja, tentar ver o que é que correu bem, o que é que correu mal e em que pontos é que se deve inverter, ou não. Porque é uma coisa que normalmente não se faz nos projectos. Existe também, pronto, na nossa cultura, uma grande dificuldade na avaliação de, de... de ver aquilo que está mal! Porque as pessoas assumem isso como uma crítica pessoal e não como algo que pode, de facto, ajudar a contribuir a que o projecto avance melhor.

HA: E isso muitas vezes até funciona como barreira, porque os projectos depois não avançam porque, porque ficam...

CL: Helena, deixa-me só fazer um pouco o papel de advogado do Diabo. Vocês perceberam aquilo que a Paula disse?

SB: Sim...

CL: Perceberam bem? Ela estava a falar a nível científico.

SS: Há dificuldades em encontrar indicadores...

CL: Mas eles não são montados. E muitas vezes eles não são montados porque nós não temos informação. Mas ela existe na instituição! Está é guardada! Eu tenho, mas não dou!

HA: É isso, isso é importante!

CL: Além disso, isto são instrumentos que são ferramentas, porque nós constantemente andamos a furar a parede com a mesma broca, mas queremos sempre um diâmetro diferente! E depois dizemos "Epá, isto, eu queria um buraco com 1mm e estão cá 5! Porque é que isto não funciona? E aquilo que a Paula disse... eu não estou a traduzir...

PC: Claro!

CL: Porque isto é muitas vezes as nossas conversas. Eu já assisti a chegar... a dizer isto "Epá, mas porque é que eu preciso disso, eu sou pragmático!" E a pior coisa que nós podemos ter na decisão é pragmatismo esvaziado.

RM: Exacto.

CL: Porque é obscurantismo! Que é o tal desenrascanso! Apareceu. Epá, falhou! Mete para o lado, ninguém viu! Mas gastou-se dinheiro ali... E aquele dinheiro que foi para ali é menos um recurso que eu tenho para fazer outras coisas!

HA: E não havendo monitorização, ninguém sabe que isso aconteceu...

CL: E pior ainda é isso. É que não há, eu não analiso, mas toda a gente monitoriza! Quando vou para casa, estou sempre a olhar para o conta-quilómetros, para verificar o caminho!

HA: Claro. A nossa vida!...

CL: É simples!

HA: A nossa vida tem de ser monitorizada constantemente!

RM: Aliás, acontece-me... isso aconteceu-me já várias vezes, em projectos em que eu faço no estrangeiro. Então, pela delegação portuguesa, no final sempre, de qualquer coisa, era sempre a mesma história: *evaluation, evaluation*. E nós chegávamos a uma certa altura: “Pá, estou farto disto! Farto disto!” Qualquer coisa que a gente fazia, reuníamos todos e fazíamos uma avaliação do que acabámos de fazer. E... porque não é tradição nossa...

HA: Porque é uma cultura diferente!

RM: Exacto. Porque não é tradição nossa, aqui em Portugal, cada coisa que a gente faz, sentarmo-nos à mesa e avaliar o que acabámos de fazer! E nós olhávamos para aquilo e pensávamos: “Epá, isto é uma ganda chatice!”

CL: Mas no meio rural toda a gente fazia isso! Olhava para o céu, amanhã vai estar... A minha avó dizia “O céu está escamado, amanhã vai haver muita sardinha na figueira.” Epá, a senhora lá tinha razão, porque são anos e anos a olhar para uma cultura que é passada de boca em boca! E é tradição popular! Que funciona! Não... É empírica. Não é científica. Mas é uma metodologia de análise e de monitorização que vai funcionando!

RM: Exactamente.

CL: Nós temo-la cá! O problema é que nós olhamos para um *guidebook*, não temos paciência para ler e não percebemos e depois não fazemos nada! Andamos sempre nesta... neste analfabetismo...

PC: ...institucional...

CL: institucional!

PA: Como quando se compra um aparelho digital qualquer novo, que nós começamos a olhar para, para o manual, tal “lhh, que grande... eu? Não! Ah, isto é tudo, faz-se bem! Ora aí está!” (risos)

PC: É tudo por experimentação

PA: E depois fica a metade das competências daquilo...

CL: E depois aparece alguém lá em casa e “Ah, tu tens isso? E já fizeste isso?” “Ai, não!” (risos)

CR: Mas isto é mesmo assim! Eu comprei um *iPad* e ele é que sabe trabalhar com ele! (risos) “Olha, instala-me aqui estes programas...” “Então, mas já leste o manual de instruções?” “Não, não, não” (risos)

SS: Mas Carlos, isso é um exercício de humildade, também.

CL: É, é. De facto, eu... e depende de cada um... Eu acho que há aqui, para se atingir esse ponto, é sempre... o ponto é quase inatingível, mas esse é o mote para se andar sempre!

HA: É o trabalho, é.

CL: É o trabalho. Ir à procura, analisar, repôr, às vezes recuar e avançar mais. O recuo às vezes tem uma vantagem! Saber recuar para avançar mais ainda é uma vantagem! E isto é um trabalho colectivo e com liderança...

HA: Mas uma pessoa sozinha... depois há os egos, não é, o problema dos egos. Uma pessoa sozinha tem alguma dificuldade, se tudo depender dessa pessoa, o fazer e o avaliar, tem um bocado de dificuldade de ser transparente.

CR: Há, há. Há um papel...

HA: Mas se uns forem e monitorizarem os outros, a coisa funciona!

CL: Pronto, normalmente os egos são o medo... Ah, desculpa!

CR: Há aqui um papel fundamental, e no caso das Câmaras eu acho que, se calhar a Susana, se calhar também aqui a Manuela Henriques [mãe da Raquel Henriques] e o Carlos também concordam comigo, que é... há aqui um papel ingrato, que é o papel do dirigente. O dirigente é aquele que fala com o técnico e depois tem de falar com o vereador. E tem aqui um papel, que é defender a parte técnica...

CL: Corália, mas um dirigente é um técnico também. Tem uma capacidade de lider... de gestão.

CR: Não, não. De gestão, mas é o ponto de encontro...

CL: Isso é um dos problemas das instituições.

HA: É um mediador.

CL: É um dirigente.

CR: É um mediador. É um mediador. Eu por exemplo, não podemos falar... nós temos casos na Câmara, e a Câmara, acho que tem excelentes técnicos, a Câmara de Odivelas tem uma... provavelmente, segundo dados, era das Câmaras com mais técnicos qualificados e licenciados...

PC: 48%

CR: Exactamente. E depois...

PA: isso significa que ganham mais que os outros... (risos)

CR: Quantos... Desde que estamos aqui nesta conversa, quantas vezes disseste que o projecto está na gaveta?!

PA: ...por causa dos ordenados!

CR: E a pergunta é: será que foste tu que não tiveste capacidade de...

CL: Foi falta de capacidade minha também, para não entender a realidade, e foi falta de capacidade dos outros, de trabalhar colectivamente e em grupo e em equipa. Mas eu também não tive essa percepção e também falhou!

CR: Pronto. Mas há aqui um papel fundamental, no meio deste processo todo...

HA: Tem de haver vontade para...

CL: E gerir-se egos!

CR: Que é o mediador entre a equipa técnica e o mediador entre a classe política. Portanto, porque são dois pólos que, nem sempre, e isso era o ideal, ter o privilégio... vou-vos dizer uma coisa: esta conversa está a ser interessantíssima, eu não estava à espera de ter aqui uma... adorei falar com ela, falei com ela... Mas eu tenho a certeza que existem pessoas que adorariam ter esta conversa! Mas... se calhar não estávamos nós a falar tão à vontade, se calhar se a Presidente Susana Amador estivesse aqui, despida de 'Sra. Presidente', era iria adorar...

PA: Ai, eu também não a aceitava que ela estivesse aqui assim! (risos)

CR: Isto é uma Igreja!

PA: Então não é, agora punha aqui a Sra. despida! Nem eu ficava quieto! (risos)

CR: É uma questão de valores! É que a Susana aqui está a representar a Câmara, mas está numa situação delicada!

SS: Estou vestida! (risos)

CR: Mas... não consegue falar por ela!

SS: Não é verdade.

CL: Eu vou-te dizer uma coisa. Eu na assembleia municipal, desde sempre fazia uma coisa: “Boa tarde aos presentes”, ou “Boa noite aos presentes” Um dia, logo ao início disseram “Então, mas tu não respeitas os... a malta que está aqui?” “Eu estou a respeitar todos. Aliás, eu devo mais respeito à população do que aos elementos que estão aqui.” E eles embirravam comigo! Mas porque é que eu tenho primeiro de dizer “Boa noite Sr. Presidente”? Desculpem lá, estou a ser...

HA: É a hierarquia!

CL: Não... a hierarquia... Estou a ser educado. Ponto final, que é aquilo que eu preciso. E tenho que intervir. Além disso estou a perder tempo com aqueles salamaleques todos, portanto a toda a gente!

RM: Mas aí não tens aquela coisa que são os protocolos! Por exemplo, o...

CL: Mas porque é que a população há-de ser sempre o último?

RM: Acontece... Não! Mas acontece sempre que, por exemplo, um... Por acaso já vi isso na televisão, quando um... na Assembleia da República, um deputado começou a falar e a Sra. Presidente da Assembleia da República disse: “Não cumpriu o protocolo, tem que se dirigir primeiro à Presidente da Assembleia da República, depois ao Sr. Primeiro Ministro, depois aos restantes Ministros e depois aos Deputados e depois, só a partir daí é que pode começar a falar!”

HA: Quer dizer, há momentos solenes, há momentos solenes. Mas há momentos que são...

RM: Mas sempre que se abre a boca tem que se dizer isso!

HA: Estes de discussão não são!

CL: ...irreverência! Eu tinha que ser irreverente. Eu falo, eu sou representante de alguém. Portanto eu acho que devo falar assim e ponto final! Está no Regimento? Não está. Então não tem que fazer! Pá, é as pessoas também terem a noção do seu espaço e de irreverência e de quebrar as regras! E quebrar as regras não tem mal nenhum, não é má educação!

HA: É por isso que isto é uma mesa redonda, sem hierarquias. Estamos todos aqui que repres... Somos todos um, cada um de nós...

CL: Mas há um espaço comum. É que todos têm o mesmo problema, que é comunicarem, que é interessante.

HA: E temos um objectivo comum, não é, no fundo...

ANEXO VII – SINOPSE DA ENTREVISTA I

Problemática: Plataforma para a participação

Angelina Pereira

"(...) o gabinete de comunicação está junto com todos os outros serviços que a Câmara tem, ou seja, o planeamento estratégico, seja no âmbito da saúde, seja no âmbito ..." (p.3)

"O Orçamento Participativo é um deles... é feito pela 3ª vez este ano. Feito, quer dizer, auscultado. É um processo... sobretudo consultivo à população. Tem vindo a crescer, o número de pessoas a participar." (p.4)

"Portanto, dizia eu, o “Eu, cidadão” veio depois ‘ter bebés’, como eu costumo dizer, e que foi o orçamento participativo jovem, que finalizámos agora a recepção dos questionários com os contributos do que é que gostariam de ver incluso no orçamento de... tem uma fatia de 250.000,00€, que não é assim tão mau, sobretudo no contexto actual em que estamos, e portanto agora está em fase de apreciação. Depois vamos novamente às escolas ter com os jovens, dar feedback, o que é que vocês sugeriram, o que é que pode ser, o que é que não pode ser, que propostas, porque há muitas propostas que não são exequíveis, não são factíveis, quer dizer... (...) Esta aproximação não é feita só com os jovens, também é feita com os seniors, também é feita com o Ambiente, é feita a todos os níveis. Neste caso concreto dos jovens, é este projecto e vamos devolver os dados e vamos ter com eles novamente." (p.5)

"Envolver a população, nós queremos que a população participe sempre e fazemos imensas iniciativas..." (p.9)

"Obviamente que num orçamento participativo queremos que as pessoas participem, não é, participem no sentido de participar, de exercer a sua cidadania e participar. Os outros eventos e iniciativas que vamos organizando..." (p.9)

"Os locais estão, à semelhança do que está no país inteiro, em crise. Portanto, o suporte em papel ‘já era’. Eu creio que existe um regional, em papel, um, que é este que aqui está." (p.9)

AP: "(...) Órgãos de comunicação social, é tudo online. Portanto, eu não sei qual é o impacto que esses online têm, não sei." HA: "Então a forma de chegar à população é através dessas redes, sempre! Portanto as pessoas, é, das escolas..." AP: "...dos nossos meios, não é? Do site, do facebook e redes sociais..." (p.9)

HA: "(...) Em relação, então, a esse Gabinete de Apoio, fazem todo o tipo de... é tipo um Centro de Atendimento?" AP: "...de atendimento, todo um conjunto de operações em que têm o ponto de situação, ou quando não têm..." HA: "...portanto é para resolver problemas..." AP: "sim, sim. Resolver problemas ou prestar informação, ou encaminhar para outras entidades." HA: "Ok, ok. Não é uma espécie de fórum, pois não? De cidadania, ou qualquer coisa assim?" AP: "Não..." (p.10)

"Tudo! Somos uma câmara completamente transparente, damos conta de tudo. [risos] A sério, damos conta de tudo e de nada, é como eu costumo dizer. Sempre apelando à participação – e não estou a falar só do orçamento participativo – à participação das

peessoas nas iniciativas, porque nós estamos cá é para trabalhar para as pessoas... Tudo o que fazemos é dirigido às pessoas e, portanto... sempre dando feedback, sei lá, dos protocolos que a câmara vai estabelecendo, dos prémios que vai recebendo (...)" (p.11)

"Eu creio que sim. E o grande salto que nós demos em termos de modernização administrativa, de termos um sistema documentado informático, ou seja, uma pessoa manda uma carta e se for preciso, daqui a 10 minutos já está no departamento específico que tem que tratar daquele assunto e, portanto, nós tornámo-nos mais eficazes do ponto de vista de resposta aos cidadãos." (p.11)

Análise

Foram referidas várias ferramentas para melhorar a relação da população com a Câmara, nomeadamente o Orçamento Participativo, o Orçamento Participativo Jovem, o Gabinete de Apoio ao Cidadão, o site oficial da Câmara e a página do Facebook. Apesar de estas serem ferramentas recentes, as redes sociais não aparentam ter um controlo sobre o tráfego, impacto ou fiabilidade, para que possam ser usadas uma ferramentas úteis de participação.

Os Orçamentos Participativos são como que um teste para se implementar um sistema colaborativo mais efectivo. No entanto, ao contrário de outros municípios, estes são apenas consultivos à população, e a sua representatividade no total do Orçamento municipal é muito reduzida.

Existe a preocupação de informar a população de várias maneiras, mas esta informação é confundida com participação, assim como o feedback dos eventos municipais é confundido com monitorização.

Entende-se que o facto de dar notícias de todos os departamentos, faz do Gabinete de Comunicação um órgão integrado no Planeamento Estratégico.

Problemática: Cultura Cívica

Carlos Lopes

"A iniciativa do "Eu, cidadão" é sobretudo... eu creio que é um... tem dois fundamentos, tem dois fundamentos: não só o promover a cidadania, participação e aproximar os jovens da Câmara, mas, ao mesmo tempo... aprofundar a comunicação da própria Câmara, ou seja, a comunicação da Câmara, ou a comunicação de uma autarquia, não deve ser unilateral, ou seja, a Câmara não, não, não...como se diz... não manda para fora conteúdos e depois não tem feedback. Cada vez mais Odivelas tem-no sido, ao longo dos anos, tem cada vez mais tentado aprofundar esta comunicação bilateral, ou seja, para a Câmara é importante ter a voz dos seus munícipes; para os munícipes é importante ter a voz da Câmara, sendo que nem sempre a Câmara pode satisfazer as necessidades das pessoas, não é, porque gerir não há-de ser uma coisa assim tão fácil, digo eu..." (p.5)

"Há outro factor que é importante, que é o que faz a sociedade: a sociedade é pouco culta, pouco participativa, pouco cívica. Cívica no sentido de, não há polis, não há espaço público..." (p.7)

"Agora, e isto é engraçado, e se calhar vamos apanhar mais isto, é que as pessoas não estão... a cultura do território não entra! Não entra, não entra porque... não é uma linguagem... como é o Ambiente! Se calhar temos de ir para as escolas da primária para dar a entender, uma noção, às pessoas, do que é viver na rua, na cidade, o que é que é viver numa cidade boa e saudável, pronto." (p.7-8)

Angelina Pereira

"Pela primeira vez Odivelas lança, em 2012, o Orçamento Participativo Jovem como um processo também consultivo, que vem na sequência de um outro projecto de cidadania que foi... cremos que foi pioneiro no país inteiro, que era o projecto "Eu, cidadão". Esse projecto, "Eu, cidadão" era um projecto sobretudo para promover a participação e o conhecimento dos jovens. Começou por ser um... resultado de uma constatação que a Câmara fez, em termos de um levantamento que fez – de um estudo – sobre a comunicação da Câmara e os jovens, porque é que a nossa mensagem não estava a chegar aos jovens, se eles conheciam os equipamentos que tinham disponíveis no território para usufruir, se conheciam as iniciativas que são gerais, mas aquelas que são sobretudo dirigidas aos jovens, se conheciam quem são os seus eleitos, se sabiam para que é que serve uma Câmara Municipal, que tipo de ferramentas tem ao dispôr, pronto. E o que se percebeu daquele estudo é que, efectivamente, a nossa mensagem não está a passar, sobretudo em iniciativas que lhes dizem directamente respeito. E, portanto, entendeu a Sra. Presidente e entendeu, na minha opinião, bem, que deveria... que pela boa experiência que foi o "Eu, cidadão", que envolveu cerca de 1500 jovens na altura, início de 2012, em Janeiro, cerca de 1500 jovens do 10º ano em todas as escolas secundárias e profissionais do concelho (estamos a falar de jovens entre os 15 e os 18, 19 anos)... todos os que frequentam os nossos estabelecimentos de ensino da rede pública, ou seja, são 5 escolas secundárias e uma escola profissional. Não foi feita distinção em termos da via de ensino, portanto o profissional também respondeu da mesma forma, até porque são todos jovens, e a partir daí nasceu o "Eu, cidadão", como lhe estava a dizer. O que é que foi esse "Eu, cidadão", esse "Eu, cidadão foi sobretudo... um projecto piloto com sessões de esclarecimento, mas que não são sessões de esclarecimento, nós chamámos-lhe formação/informação. Muitas das questões que eram colocadas na formação, se o jovem não soubesse, passava a conhecer, servia para isso mesmo. Levou um jurista e uma socióloga, mestre em comunicação (que, por acaso, até era eu), ao encontro dos jovens e levou também a Sra. [PRESIDENTE, TIVERAM A] oportunidade de conhecer o seu eleito, neste caso a Presidente, como podia ser o vereador [...] em questionar directamente quais são os projectos que tem para si, quais são as dificuldades que vê, por exemplo, em redor da escola... e essas questões eram sobretudo sessões de formação e informação, como eu dizia à pouco, que estavam em torno do que é o Estado, o que é que são as autarquias, porque foi aquilo que nós percebemos que eles não tinham conhecimento, não tinham contacto." (p.4-5)

"E temos um, em paralelo, um outro projecto a decorrer com as escolas, que é o "Executivo Municipal Jovem", ou seja, a representatividade feita pelos próprios jovens, serem os próprios jovens os decisores políticos da Coisa Comum. Vamos fazer uma simulação de uma reunião de Câmara, em que haverá um presidente, vereador, as decisões para tomar..." (p.5)

"Perceberem como é que funciona a máquina de uma autarquia, como é que é pensada a questão do orçamento, a preocupação que tem que haver em gerir e haver rubricas. Tudo isto faz parte de uma campanha de... aproximação à população, mas, sobretudo, de promoção da participação, da cidadania, e sobretudo da parte dos jovens, que é..." (p.6)

"É assim, eu creio que quem procura normalmente este tipo de órgãos de comunicação social é quem vive cá, mas quem está sobretudo dentro dos partidos políticos, das asso... Eu não vejo o cidadão comum a ir ao Odivelas.com. Não vejo, mas se calhar estou errada, mas esta é a minha percepção..." (p.9)

Análise

A falta generalizada de cultura cívica é reconhecida. O Carlos Lopes entende que os assuntos ligados à estratégia e ao território não são bem apreendidos pela população em geral, dada a dificuldade em compreender a linguagem. Para colmatar esta falha, sugere que deveria haver uma componente educativa para a cidadania e a sustentabilidade urbana.

A CMO fez um estudo sobre o conhecimento dos jovens sobre as questões ligadas à vida cívica e chegou à conclusão de que os jovens estão alheados das políticas municipais, bem como da vida cívica e apresentam um desconhecimento de grande parte das iniciativas que lhes dizem directamente respeito. Para promover a participação e o conhecimento dos jovens, prepararam-se projectos formativos sobre estas questões, o "Eu, Cidadão" e o "Executivo Municipal Jovem".

Há a percepção de que a população não utiliza o site 'Odivelas.com' enquanto meio de comunicação social de escala local, à excepção de quem tem interesses políticos.

Problemática: Abertura das instituições

Angelina Pereira

"Não é nada, não é constrangedor [risos]. O único constrangimento que eu posso ter é que eu posso dizer alguma coisa que não devia ser eu a dizer, pronto! [risos]" (p.2)

AP: "Para mim, é mais uma conversa política, sabes?" CL: "Eu já tive esta conversa com ela. Eu sei. O receio, Helena, da Angelina é este: isto é um receio que todos nós temos [imperceptível]." AP: "Todos nós... nós temos o dever de... não, em termos hierárquicos, se quiser, ..." CL: "Isto é um quartel." AP: "Isto é uma autarquia! Não, e... é um quartel e não é só isso! Em termos de autarquias e de... se for a outra autarquia vai acontecer, com certeza a mesma coisa, a não ser que seja um Vereador ou a Presidente a falarem sobre isto. Porquê, porque isto é da esfera política, se quiser. Eu posso-lhe dizer quais são as medidas que estão em curso, ou que nós temos os Odiestágios, ou que temos um gabinete a funcionar... mas há outras coisas que são mais de natureza política e que eu acho que não devo ser eu a dizer, embora saiba responder, percebe?" (p.2)

"Vá, o que eu não souber responder eu digo-lhe que não respondo [risos]... ou o que eu achar que não devo responder, eu digo-lhe que não respondo." (p.3)

HA: "E depois, também não chega, pelos vistos, às pessoas. Pelo menos não há essa percepção. Não há estudos, não há uma...?" AP: "Não sei, eles devem ter, com certeza. Devem ter estatísticas, o número de utilizadores..." CL: "Nem isso divulgam!" (p.9)

HA: "Mas tem, de que maneira? Acha que o planeamento estratégico tem perfeita noção da importância da parte da Comunicação e a Comunicação entra dentro da elaboração da estratégia? Portanto, na altura em que se está a elaborar os principais objectivos, onde é que se quer chegar daqui a 20 anos... Nesta, nesta fase..." AP: "Talvez não... Ainda não... não sei. Talvez não." (p.10)

Análise

A rigidez hierárquica e a falta de transparência / discussão inter-departamental levam a uma atitude obscurantista e a uma visão fragmentada da realidade. Este problema sente-se no sector da comunicação e tem como consequência a impossibilidade de colaboração inter-departamental na elaboração da estratégia municipal.

Problemática: Participação activa da população

Angelina Pereira

"Temos tido um aumento da participação das próprias pessoas, sobretudo nas redes sociais. No site, nem tanto. Mas temos, através do Gabinete de Apoio ao Cidadão que disponibilizamos na Loja do Cidadão, temos atendimento personalizado sobre todos os serviços que existem na Câmara. Esse contacto também foi um ponto positivo. A partir de 2007, que foi inaugurado o serviço... temos um acréscimo das pessoas a participar. Porque é diferente eu ter uma pessoa que contacta comigo e eu consigo responder na hora. Estando deste lado a dar informação, ou estando do outro a receber informação, é positivo, não é?" (p.10)

Análise

Tem-se verificado um aumento da participação da população, principalmente nas redes sociais e no Gabinete de Apoio ao Cidadão.

Problemática: Visão de longo prazo

Carlos Lopes

"Negativa em que sentido: mas... não é o trabalho de Odivelas, porque o trabalho de Odivelas é muito difícil, como é o da Amadora, como é o de Loures, que é a relação da qualidade do espaço público e qualidade de vida de espaço público, para habitar. E as pessoas acham negativo, essencialmente pessoas que conhecem bem a realidade, mas há um aspecto negativo: é um trabalho demorado a construir." (p.6)

"Primeiro tivemos de corrigir problemas básicos e repara, Odivelas quando surge (...) Quando nós herdamos, ou quando nós recebemos esta parte do município, quase que voltamos, se calhar, 20 anos atrás... que é, nós temos que recuperar algo que estava abandonado. E isto não é política, isso é um facto. Loures sabia que, eleitoralmente, era um partido contrário ao deles e... não investia! E ao não investir, o que é que nós temos? Nós temos uma décalage de 20/25 anos em cima. As crianças iam... há uma falta enorme de equipamentos de saúde, que estão hoje a ser colmatados. Que isto é da responsabilidade do Governo Central mas que estão já a surgir, quer dizer, andámos 14 anos praticamente, 12 anos, "venham, venham, venham ver os terrenos! Pá, está aqui, nós precisamos!" (...) Isto requer canalizar investimentos para um campo que, se tivesse já isso existido..." (p.7)

"E isto para construir demora muito tempo. E esta imagem... é uma imagem! Eu acho que pode ser um exemplo – isto é mais em conversa – construir-se o futuro através d... a imagem do futuro ser a construção do futuro e ir, então, caminhar através disso...pode ser um trajecto, pronto. Mas isso é uma componente política. Tem que se definir a nível estratégico, como tu sabes, não é?" (p.7)

"Mas não é por estar ao pé deles, cria-se um ambiente propício a que eles estejam lá instalados. Odivelas não criou esse ambiente." (p.11)

Angelina Pereira

HA: "(...) Ok, em termos de comunicação para o exterior, não existe nenhum tipo de, de, de... procura com, com... como é que se diz, com... um segmento de mercado propriamente dito, um cluster, por exemplo, industrial, ou de serviços, qualquer coisa que se pretenda fixar

no concelho e que seja uma comunicação direccionada para esse tipo de actividades?" AP: "Que eu saiba não existe. Pronto. Que eu saiba... Mas não tenho que saber... Lá está!" (p.4)

Análise

A Angelina Pereira preferiu não discutir sobre este assunto. De facto, mesmo o Carlos Lopes, apesar de concordar que a visão estratégica é importante para o desenvolvimento do concelho, reforça o seu carácter político.

O Carlos Lopes considera que a população tem uma percepção negativa do território, dada a fraca qualidade do espaço público; porém, o facto de os melhoramentos serem um trabalho demorado tem sido a razão pela qual estas não são medidas prioritárias.

A falta de visão estratégica a longo prazo para o concelho é assumida e justifica-se com a existência de inúmeras falhas na dotação de equipamentos, resultado das políticas municipais de Loures, sendo que a colmatação dessas falhas se apresenta como a prioridade absoluta.

O facto de Odivelas não apresentar condições de atractividade de grandes empresas é relacionado com a falta de visão estratégica.

Problemática: Afirmação e posicionamento

Carlos Lopes

"E a noção que existe não é uma noção de Área Metropolitana. Odivelas alimenta muito Lisboa, alimenta de trabalhadores! Há milhares de pessoas, se calhar 500.000 pessoas que entram e saem diariamente e passam por aqui. Portanto, tem peso. A 3ª circular passa por aqui. A questão é que isto é olhado de soslaio. Pronto. Ou então, quando há um acontecimento mais violento, negativo, então vêm cá ter!" (p.6)

"O que é que nós ouvimos de Oeiras? Ouvimos: "O Isaltino é corrupto", mas na realidade ele fez muito mais. Ele conseguiu ter em Oeiras interesses... sabemos que ele conseguiu atrair para o município dele empresas de quaternário, que têm anualmente uma mais valia da operação que fazem elevadíssima e que lhe dá prestígio. A questão é esta: será que ele devia ter tudo ali metido, ou criou as condições para [PLANEAMENTO ESTRATÉGICO]? Teve planeamento estratégico prospetico... e conseguiu fazer..." (p.6-7)

CL: "Mar, localização geográfica, marginal, turismo. Têm agregado já uma coisa que é o Turismo, têm o vinho, tem marca – tem uma marca ótima – e que sabe promover a marca, porque também teve dinheiro. E isto é que é importante." AP: "Ah, pois. Aí é que a gente [imperceptível] que é o dinheiro, sobretudo investimento em comunicação... que, para nós, não tem sido prioritário!..." (p.7)

"Esse tipo de comunicação, não há uma utilização... eu acho que, por exemplo, atraindo empresas para... há muita gente a vir cá à procura de terrenos! Há muita gente que vem cá à procura de licenciamento e apresentar projectos. Há aqui canais que existem. Não é através de nenhuma comunicação geral: "Nós somos o município do Sol, venham cá pôr painéis solares!", não, não há. Há ambientes específicos e locais específicos para se promover, as feiras, a FIL, por exemplo. Há uma feira de tecnologia e deve haver uma área para as instituições também apresentarem aquilo que podem, pronto. Nós tivemos, eventualmente, a OTEC, que foi um projecto que acabou por não ir para a frente, também porque apanhou esta questão toda de 2008... dos bancos e ... porque era um modelo que era igual em todo o lado. Era um fundo imobiliário que estava ali para promover e para gerar mais dinheiro através do fundo imobiliário, que era o clássico, e ainda hoje é. (...) Onde poderá estar mais subliminar é na estratégia do município e na informação da estratégia do

município. Aí poderemos, eu acho que é uma das formas de poder atrair o investidor. O investidor, quando vem à procura, ele não vem às cegas, ele já sabe o que é que quer. Porque nunca vem sozinho, traz sempre mais alguém, anda à procura..." (p.10)

"Se eu não tenho nada disso previsto, e ele até sabe que tem, ele diz "estes gajos não são muito organizados, nem sabem aquilo que têm." Eu acho que isso nunca é muito publicitado, nem sei se tem que ser publicitado. Tem que ser divulgado nos sítios correctos. ...feiras internacionais, contactos com a AICEP, que é a entidade de, de, de... internacional para as empresas, pronto. E isso é uma coisa que o município também tem que desenvolver. Agora, há muita competição no meio disto tudo." (p.11)

Angelina Pereira

"E eu trabalho... em estreita articulação com eles e sempre para os órgãos de comunicação social nacionais, ou seja... No fundo, acho que é um bocadinho este... não sei se estou a dizer bem... o branding, mas numa perspectiva de tentar pegar na... catapultar a imagem do município, portanto..." (p.1)

"(...) tentar dar 'holofotes' a Odivelas entre aspas, é o que eu costumo dizer." (p.1)

"(...) porque cada vez mais os concelhos são competitivos, não é?... Ou melhor, cada território tem que encontrar em si próprio quais são os factores de competitividade que pode oferecer e portanto..." (p.1)

"(...) há municípios que... e nós, em Odivelas, temos ao longo dos anos tentado encontrar quais são os recursos internos que temos para fazer... brilhar Odivelas, para fazer... para chamar..." (p.1)

"A nível de fixação de empresas tem uma medida que faz agora parte do pacote... de medidas que foram aprovadas pela Câmara Municipal, e que já não é a primeira vez que é aprovado, mas que vai vigorar outra vez em 2013, que tem que ver com... permitir a isenção de derrama para empresas que fixem a sua sede no concelho, que comprovem ter mantido ou aumentado os postos de trabalho. Essa é uma delas. Mas isto é uma medida..." (p.2)

"A marca está certificada, a Câmara tem apostado com... sempre com a associação de produtores e sempre em articulação com a Associação de Produtores de Marmelada (creio que são 7 ao todo), criado momentos de promoção da marca, tem permitido a participação dos próprios produtores, colaborando com eles, dando apoio logístico, às vezes, em alguns casos para divulgarem a marca em, imagine, em stands, em feiras, portanto, em todo o país... Essa é a vaga ideia que vou tendo, conforme vou lidando com as coisas." (p.4)

"Se me perguntar se fazem [ODIVELAS.COM] um trabalho meritório no sentido de catapultar a imagem do município... que eles fazem cobertura a algumas coisas, fazem, dar uma imagem positiva do município, nem sempre..." (p.9)

HA: "E isto, porquê? O gabinete de comunicação tem a noção da percepção das pessoas, de dentro, de fora, etc? Sabe o que é que tem de fazer para conseguir atrair residentes, empresas, etc?" CL: "Pronto, eu acho que isso não existe." (p.10)

"Órgãos de comunicação social, instituições... estabelecimentos de ensino... Tudo o que mexe, se quiser. Tudo o que mexe dentro do concelho, consoante a iniciativa, não é? Se é para empresários eu não vou mandar para as escolas, como é óbvio. Utilizamos os meios de que dispomos, as nossas redes sociais, o site, o e-mail, reuniões de trabalho, agendas conjuntas, como é esta das actividades económicas, em que estamos em contacto directo com as empresas. Estabelecemos um conjunto de iniciativas direccionadas para as empresas, sobretudo tendo a colaboração da AESCO, que é a associação das empresas do concelho, e em que estamos sempre em articulação com eles também... Mais formas de comunicação... Se tivéssemos dinheiro, continuaríamos com a nossa revista municipal, que

é sobretudo informativa, que vem...vinha, normalmente semestralmente, gratuita, para as caixas do correio, era fantástico, efectivamente chegávamos a todas as pessoas." (p.12)

"Depois gritamos, depois tentamos encontrar estratégias, depois há 'uma doida' que se lembra de trazer uma produtora de televisão para filmar novelas cá, para ver se a coisa vai, pronto!" (p.12)

Análise

O Carlos Lopes afirma que não há uma noção de identidade local na AML que não esteja relacionada com Lisboa, uma vez que Lisboa centraliza as referências positivas, enquanto que Odivelas só é notada em aspectos negativos, ainda que pontuais e não representativos. No entanto, Oeiras destaca-se como excepção na AML, porque, apesar de ser apontada negativamente por episódios de corrupção política, foi alvo de uma estratégia de afirmação e posicionamento, o que, para além dos seus recursos naturais, a tornou numa opção competitiva na AML.

Apesar desta constatação, o Carlos Lopes considera que não é necessário uma comunicação articulada numa estratégia de afirmação e posicionamento [entendida apenas como motes para promoção municipal, como 'Nós somos o município do Sol'], uma vez que se considera que esta deve ser feita apenas nos locais específicos para o efeito, como a FIL ou a AICEP. Para além disso, afirma que há muitos empresários com interesse em fixar-se no concelho. Em alternativa, considera-se que devem ser preparados documentos que ilustrem os interesses do município a estes empresários.

A Angelina Pereira refere que o Gabinete de Comunicação procura articular com os órgãos de comunicação nacionais, com o objectivo de projectar a imagem do município. Concorde que é importante encontrar factores de competitividade do concelho e afirma que têm procurado, ao longo dos anos, encontrá-los em Odivelas.

Como medidas de incentivo à fixação de empresas, a Angelina Pereira referiu que a Câmara proporciona benefícios fiscais com critérios relacionados com a criação de postos de trabalho. Relacionado com a diferenciação e a afirmação do concelho de Odivelas, lembrou que existe uma aposta em produtos locais, tradicionais e únicos, como a marmelada branca. A CMO tem trabalhado em conjunto com a Associação de Produtores de Marmelada para alavancar esta marca e assim poder utilizá-la como imagem de marca de origem local.

Foi referido que os órgãos de comunicação local não estão alinhados no interesse de projectar a imagem do município e o Gabinete de Comunicação não procura conhecer a percepção/reputação do concelho para delinear uma estratégia de comunicação.

A comunicação é feita sobretudo no Facebook e nos Órgãos de Comunicação da Câmara. Também procuram articular-se com o tecido económico local. O conteúdo parece estar relacionado com informação municipal. Houve uma iniciativa isolada de projectar a imagem do município, negociando as condições para se gravar ficção nacional em Odivelas.

Problemática: Resolução de conflitos/Conciliação de interesses

Carlos Lopes

"Odivelas tem outros problemas para resolver antes. Na minha perspectiva, isto estou-te a dizer eu, como quem viveu cá e quem saiu, e que volta e vê aqui as questões de outra forma. Para nós atrairmos... na minha perspectiva para nós atrairmos empresas dessa capacidade temos de tratar, primeiro de tudo, do ambiente urbano. Qualificar ambientalmente o município, diversificar a oferta de comércio local e não ter o mesmo que todos os outros têm..." (p.11)

"Esse salto não se dá, não se deu em Portugal. Há outros problemas a resolver e não há essa perspectiva. Mas essa forma de chegar, é através do planeamento estratégico a definir o que é que eu quero para o município (...)" (p.11)

Angelina Pereira

HA: "Ok, ok. Não é uma espécie de fórum, pois não? De cidadania, ou qualquer coisa assim?" AP: "Não..." HA: "Ok. [...] Então nós temos planeamento, a nível, pode ser territorial como até a nível das comunicações, porque, pelo que já percebi, existe algum fio condutor..." AP: "E até podia existir mais se tivéssemos dinheiro! [risos]" (p.10)

Análise

O desenvolvimento do concelho é marcado pelas opções de priorização das necessidades identificadas. O ambiente urbano e a diversificação da oferta do comércio local são apontadas como prioridades, pelo Carlos Lopes.

A Angelina Pereira considera que podia fazer melhor se tivesse um orçamento maior, o que indica falta de conciliação de interesses inter-departamental.

Problemática: Programação estratégica

Carlos Lopes

"Tu tens aqui um problema. Tu não tens planeamento estratégico. Está morto. Ou seja, o que tu tens é a Paula Correia. Pronto. Porquê, por falta de entendimento do que é o planeamento estratégico." (p.3)

"no planeamento estratégico tu estás a trabalhar numa dimensão muito abstracta, mas que tem muita lógica. Passando para o campo militar, é o centro de comando. O centro de comando não tem terreno, tem um mapa em cima: 'Vamos por aqui, vamos para acolá'; e depois de tu definires ali a estratégia, tu vais dizer para o Coronel ou para o Brigadeiro: 'Meu caro amigo, isto é para operacionalizar', e depois quando passas para esta fase, 'vamos montar o planeamento da operação.' (...) E quando tu vês os gajos aos tiros, é... pronto... fazendo aqui uma similitude com o ordenamento do território, é o 'what', quando o gajo vai atrás do outro para matar." (p.3-4)

Análise

A Angelina Pereira não desenvolveu este ponto, mas o Carlos Lopes afirmou que não há planeamento estratégico porque este departamento foi 'esvaziado'. Uma das razões apontadas para tal ter acontecido é o facto de esta ser uma dimensão abstracta, que nem todas as pessoas, técnicos e políticos, entendem.

Problemática: Parcerias para o desenvolvimento em rede

Angelina Pereira

HA: "Organização: na organização, elas [PESSOAS] por acaso têm pequenas tarefas, algumas... ou colaboram com a Câmara na própria organização dos eventos?" AP: "Mais instituições do que pessoas a título particular. Mas sim, é claro que há trabalhos que são feitos em rede, em parceria." HA: "E projectos..." AP: "Depois têm projectos específicos que lidam, por exemplo, com a Rede Social, ou tem projectos específicos que lidam com as

escolas directamente, como o projecto "SEI!", que é do combate ao insucesso escolar... assim como tem a questão da saúde, que se articula directamente com as farmácias. Portanto nós... este é um município que tenta sobretudo o trabalho em rede e, portanto, acaba por ser participado dessa forma..." (p.9)

Análise

Procura-se o entendimento das pessoas através do trabalho em rede com diversas instituições, principalmente em iniciativas sociais e educativas.

Problemática: Avaliação/monitorização abertas à Sociedade Civil

Angelina Pereira

HA: "E elas podem perceber, num primeiro momento, qual é o plano, e depois, num 2º, 3º, 4º momento, o decorrer dessas acções?" AP: "Sim, claro que sim, vão tendo sempre actualização!" HA: "E podem comentar, podem, de alguma forma, haver algum feedback?" AP: "Sobretudo nas redes sociais sim, e através dos nossos meios de comunicação sempre! Podem... vir ter connosco, podem-nos contactar telefonicamente, podem-nos mandar e-mail... estamos sempre disponíveis..." (p.11)

Análise

A monitorização é confundida com feedback, em que a Câmara informa o que está a fazer nos seus canais de comunicação e a população recebe, de forma passiva, essa informação. De outra forma, a população pode comentar nas redes sociais, bem como contactar os serviços por telefone e email.

Problemática: Flexibilidade para adaptar a estratégia às dinâmicas

Carlos Lopes

"Reparem, nós estamos num momento de transição. Isto é um momento de oportunidade, porquê, porque nós temos de rever tudo, o que é que falhou, o que é que não falhou, a resiliência... Nós não temos resiliência, nós notámos que somos completamente frágeis e aquilo que, possivelmente, vamos construir agora é que vocês são uma geração que não tiveram dificuldades nenhuma." (p.8)

Análise

O Carlos Lopes considera que este é o momento para adaptar novas estratégias e metodologias.

Problemática: Identificação com o Lugar

Carlos Lopes

"Naturalmente que nós temos referências, hoje em dia, com as imagens, com a imagética a que nós estamos sujeitos diariamente, noticiários, revistas, publicidade... a realidade virtual que nós vemos à nossa frente molda-nos muito perante a realidade vivida diariamente. E naturalmente que as pessoas que estão habituadas, tu hás-de reparar que toda a gente vai dizer que gosta de viver em Odivelas, ou vais à pessoa do Barreiro, ele gosta do Barreiro,

"Mas gostava de viver em Odivelas?", "Epá, não", depois perguntas à pessoa que mora em Odivelas, "Mas gostava de viver no Barreiro?", "Epá, não". Pronto, isto já é uma adopção do espaço onde vive e adaptação à realidade que vai sendo vivida." (p.6)

Angelina Pereira

"(...) e aí vai ao encontro de um estudo que fiz eu, de uma investigação que fiz eu, também quando estava no seu lugar, que é, se por um lado eles parecem estar divorciados da política, por outro eles têm preocupação com o Espaço Comum, e portanto há aqui um contra-senso que tem... e há que fazer um casamento." (p.6)

"(...) sempre dando feedback, sei lá, dos protocolos que a câmara vai estabelecendo, dos prémios que vai recebendo, como recebeu agora – foi distinguida em 1º lugar em dois projectos, um social e outro da educação... No fundo, sempre funcionando como... comunicar aquilo que nós vamos fazendo e informar, e ao mesmo tempo vamos fazendo com que as pessoas se identifiquem com este território." (p.11)

Análise

O Carlos Lopes considera que a nossa percepção é moldada pelas referências exteriores que temos acesso, através dos meios de comunicação social nacionais e internacionais. Os termos de comparação são, por isso, cada vez mais altos para Odivelas competir. No entanto, entende-se que há alguma identificação com o Lugar, uma vez que se afirma que as pessoas em geral não gostariam de viver noutra subúrbio.

A Angelina Pereira refere que foi feito um estudo sobre a formação cívica dos jovens e concluiu-se que estes estão alheados da vida cívica, apesar de terem preocupação com o Espaço Comum. O trabalho de informar a população acerca dos prémios e concretizações municipais é tido como importante para aumentar o sentimento de identificação com o Lugar.

ANEXO VIII – SINOPSE DA ENTREVISTA II

Problemática: Plataforma para a participação

Susana Santos

"Digo-lhe com sinceridade que não têm sido muitas. Acho que, se calhar a mais emblemática acaba por ser o Orçamento Participativo, que não é... um Orçamento Participativo, mas que é mais um processo consultivo, em que nós recolhemos as propostas da população relativamente à pequena obra, mas depois, é claro que se tem em conta o número de pessoas que pediram a mesma obra ou o mesmo equipamento. Mas é tudo... é mesmo pequena obra, pequena intervenção, ou um pequeno equipamento, por exemplo ao nível do parque infantil, não mais do que isso. Mesmo aquela obra, ou aquele equipamento para aquele local, é claro que se tem em atenção o valor da intervenção, mas a decisão não é dos munícipes, como acontece noutros municípios. Portanto é consultivo. Nós este ano implementámos também o Orçamento Participativo Jovem. Portanto, é retirada uma bolsa daquele que era o Orçamento Participativo, para dirigir-se mesmo para a juventude e neste momento ainda estamos a apurar. A participação, dados, ainda não está finalizado." (p.4)

"É assim: podem saber se perguntarem directamente ao município. Nós temos um... dentro do nosso Gabinete de Comunicação e Modernização Administrativa temos um... antigamente chamava-se Gabinete de Apoio ao Cidadão e depois foi incorporado dentro do Gabinete de Modernização Administrativa, mas continua lá com a mesma função. Não é uma unidade orgânica distinta como era, portanto fizemos a fusão das duas unidades orgânicas, mas continua lá. Em que, portanto, que centraliza todo o processo de reclamação, de pedidos, de sugestão, de pedido de informação, e canaliza para os serviços e que vai monitorizando, portanto, os prazos das respostas e centraliza ali a resposta ao cidadão. Normalmente, quando alguém faz alguma pergunta, nós respondemos, quando vêm... porque existe, todos os meses uma das reuniões de câmara é pública e há um período de intervenção do público; e também quando há assembleias municipais, também há um período de intervenção..." (p.8-9)

"Nós temos também a revista municipal, que antigamente era impressa e distribuída nas caixas de correio. Tendo em atenção, também, a contenção financeira, isso começou a tornar-se incomportável, até porque era importante, também, canalizar recursos para outras áreas. Passou a ser online. Portanto, neste momento estamos de 2 em 2 meses e temos a revista online... passávamos um ano, tínhamos uma... agora temos online mas de 2 em 2 meses." (p.9)

Análise

Assume-se que não têm sido feitas muitas iniciativas para a participação pública, à excepção do Orçamento Participativo. Ainda assim, este tem um carácter exclusivamente consultivo, em vez de participativo, para além de não ser representativo em termos de valores globais do Orçamento Municipal. Também se implementou o Orçamento Participativo Jovem para focalizar este esforço nas camadas mais novas.

A população apenas consegue ter a noção do grau de implementação do programa estratégico se se dirigir ao Gabinete de Apoio ao Cidadão e perguntar por um assunto específico. De resto, apenas dispõe dos meios tradicionais, como reuniões de Câmara e Assembleias Municipais.

Havia um meio considerado importante para a informação municipal, que era a Revista, mas por razões financeiras, esta teve de deixar de ser impressa em papel, para ter uma edição online de 2 em 2 meses.

Problemática: Cultura Cívica

Carlos Lopes

"Mas isso é um problema da nossa sociedade, que é pensar apenas no seu umbigo. Não há noção de comunidade. Portanto, eu acho que o tal criar o... o tal sistema de planeamento que vem ao encontro daquilo que a Susana disse acaba por funcionar se as pessoas têm a noção de espaço comum, da comunidade e de quem intervém na comunidade e os vários agentes que estão na comunidade. Isso não está trabalhado. Eu acho que é outra coisa que vai surgir no futuro, porque vamos cair... há muita gente a cair na miséria. E vai perceber que há uma rede que pode estar montada e que as intuições estão lá para proteger, mesmo que elas possam estar debilitadas. Porque este 'rio de dinheiro' que surgiu nas últimas décadas distanciou-nos da forma, da maneira de nós vivermos, da vizinhança que nós, naturalmente, temos de ter. E este momento vai-nos reequilibrar, possivelmente. Não espero que seja da maneira mais violenta, mas talvez pela miséria e pela pobreza em que as pessoas estão a cair, estão frágeis. E vão criar uma noção, provavelmente, de comunidade e de vizinhança, vão retomar..." (p.8)

Análise

O Carlos Lopes considera que não há a noção de comunidade, devido ao individualismo da sociedade actual e acredita que os tempos actuais são propícios a uma mudança cultural.

Problemática: Recolha e tratamento da informação

Susana Santos

"Nós, por exemplo, identificámos que éramos um dos concelhos da Área Metropolitana de Lisboa com maior insucesso e abandono escolar. Portanto, tínhamos um número muito acima dos outros concelhos e tentámos inverter. Portanto, e criámos, numa primeira instância, com os Empresários para a Inclusão Social, um projecto. Depois abandonámos o projecto e criámos um nosso, portanto, mais desenvolvido." (p.2)

"O Gabinete de Apoio ao Cidadão também tem um balcão na Loja do Cidadão, ah... mas... o Gabinete de Apoio ao Cidadão é um... centraliza um bocadinho... tende a centralizar, o objectivo dele é esse. Muitas vezes os serviços não respeitam isso mesmo, porque recebem por outras vias e não passam por ali... às vezes é sempre complicado; mas o objectivo central dele foi centralizar tudo o que é o processo de reclamação, de pedido de informação, de sugestão directa dos munícipes à Câmara, para poder controlar, de uma forma central, a informação dos prazos, que toda a gente tem uma resposta e, por outro lado, também perceber qual é que é a reclamação mais frequente." (p.5)

"(...) o objectivo também é perceber logo que existe ali um problema e tentar canalizar para o serviço, para resolver mais rápido, ou também ser de apoio à gestão, dizer "As pessoas estão mais descontentes nesta área, nesta freguesia, as reclamações têm mais a ver com a

área 'X', na freguesia ou numa outra área tem mais a ver com o problema 'Y' e, também, perceber como é que... o sentimento das pes

soas e do que é que elas se queixam, quais são os problemas com que se debatem e para tentar depois.." (p.5-6)

Análise

Há estudos para compreender as dinâmicas do território, que levam à criação de projectos específicos, decorrentes das suas conclusões e recomendações. Não foi referida, porém, uma articulação entre estudos, ou uma lógica global para a recolha e tratamento de informação.

O GAC é o órgão centralizador das expectativas e necessidades expressas pela população. No entanto, os vários departamentos também recolhem esse tipo de informação, pelo que há uma dispersão que impossibilita o GAC de ter a noção da realidade e de se agir de forma concertada e eficiente.

Problemática: Abertura das instituições

Susana Santos

"Nós quando abrimos, por exemplo, o Gabinete de Apoio ao Cidadão, houve muitas pessoas que ficaram muito assustadas, porque de repente passámos a ter um nível de reclamação assim... que era muito maior do aquele que, se calhar, estavam à espera." (p.7)

"(...) esta proximidade é muito boa, porque dá aos autarcas uma noção muito maior da realidade e das expectativas das pessoas." (p.8)

Análise

Não há abertura das instituições, uma vez que foi referido que, o facto de o GAC ter permitido um aumento das reclamações, assustou as instituições. No entanto, a Susana Santos considera este um órgão importante para trazer uma maior noção da realidade e expectativas da população.

Problemática: Participação activa da população

Susana Santos

"Foi bom, porque significou que abrimos canais e, quando abrimos canais, é claro que as pessoas chegam. É claro que não conseguimos responder positivamente a todas elas, mas o facto de nós termos mais reclamação, mais contacto, temos mais participação." (p.7)

Análise

É considerado positivo o facto de haver mais participação depois de se terem aberto mais canais com a criação do GAC.

Problemática: Visão de longo prazo

Carlos Lopes

HA: "Existe alguma, algum objectivo estratégico de fixar, por exemplo, população mais qualificada, ou algum sector de actividade económica no concelho?" SS: "...[risos] que pergunta!..." CL: "Queres que eu responda?" SS: "Quero [risos], estás mais por dentro do que eu." CL: "Há, como disse há pouco, há, na estratégia que foi feita em 2002, há essa intenção. E, já agora, também reforço um bocado aquilo que disse. O que nós verificamos é que, também, a nível de implementação deste tipo de indústrias ou de empresas, mesmo a região não tem conseguido captar." (p.6)

"Odivelas continua a ter a função urbana de habitação e é difícil, como quando estávamos ali a falar com a Angelina, que é: Odivelas tem de resolver outros problemas a par, para conseguir alavancar outras questões." (p.6)

"É a redefinição da estratégia... da estratégia local. E isso tem a ver com os ciclos políticos, e pensar seriamente o que é que nós queremos para o futuro. (...) Odivelas carece... carece não, tem um factor: pode conseguir atrair indústrias criativas, pode atrair indústrias de inovação de I&D – inovação e desenvolvimento. Para isso temos também que desenvolver o território no sentido de... mais ecológico, mais ambiental, melhor qualidade do espaço público, melhor qualidade ambiental e de requalificação e regeneração urbana. Portanto, é através do quê... Nós estamos numa charneira da área metropolitana norte, portanto temos boa conexão para Norte, para Sul e para dentro da própria região da área metropolitana, portanto, isso é um factor que pode atrair..." (p.6)

HA: "Isto, estamos a falar de empresas. Também se pode falar da fixação de um determinado segmento da população, com outro tipo de qualificações ou qualquer coisa assim. Pode-se tentar chegar a elas..." CL: "Pode, num universo de 20 anos. Não te esqueças – há bocado não falei – não nos devemos esquecer de uma coisa [imperceptível]. Nós precisamos de preparar a cidade do futuro, nos próximos 20 anos, para uma cidade, para um território, não um município. Portanto, os municípios têm que se preparar para isso."

"Só através da inovação e do desenvolvimento, até integrado em perspectivas europeias, não é de manter, mas é de criar um novo caminho, isso vai ter que ser... isso vai ter que ser alavancado. Alavancar é o quê, é a redefinição da estratégia. temos que redefinir estratégia. Há aqui um novo ciclo político que está a surgir. Porquê, porque bateu no chão! Tudo o que construiu, tudo o que construiu até agora, foi..." (p.6)

Susana Santos

"Nós, em Odivelas, a grande aposta do outro mandato, como deste mandato, tem sido na educação. Portanto, é a visão da Sra. Presidente da Câmara, que o diz muitas vezes." (p.2)

"É claro que não é uma coisa que vamos ter números já no ano a seguir, em que acabou o insucesso e o abandono escolar, mas é um caminho longo, que vai trilhando. E para a Presidente da Câmara e para Odivelas é uma aposta na educação." (p.2)

"É assim, nós não chegamos só com uma iniciativa pontual, não é?" (p.4)

"E a proximidade entre o poder local [...] a proximidade – que é boa – no poder local, entre os eleitos e os eleitores, por vezes coloca uma pressão muito grande sobre os eleitos para responder com muita rapidez e responder para o imediato e, por vezes, sacrificar um bocadinho o planeamento pelo imediato." (p.7)

Análise

Mesmo a nível político, não há um conhecimento alargado da estratégia municipal. Apesar deste desconhecimento, o Carlos Lopes considera que a razão para não se concretizar a estratégia de afirmação e posicionamento económico é a falta de atractividade da Região.

Por outro lado, a característica habitacional do concelho leva a estabelecer outras prioridades.

Apesar destas posições políticas, o Carlos Lopes considera que deve haver uma redefinição da estratégia, baseada no potencial de localização, no sentido de atrair indústrias criativas, através da requalificação ambiental e da regeneração urbana. A visão estratégica a 20 anos deve ter em consideração a cidade, o território, em vez dos seus limites administrativos e apoiar-se na inovação e desenvolvimento com critérios europeus.

A Susana Santos refere que a prioridade do passado e presente político tem sido a Educação, que se considera ser um projecto a longo prazo. É também afirmado que a implementação de um projecto estratégico para concretizar uma Visão é frequentemente sacrificado pela pressão do curto prazo.

Problemática: Afirmção e posicionamento

Carlos Lopes

"O que nós verificamos é que, também, a nível de implementação deste tipo de indústrias ou de empresas, mesmo a região não tem conseguido captar. Há... está a acontecer algo neste momento, que é que há empresas, neste momento, de serviços e deste tipo de valências que estão a sair para Madrid. Portanto, a região de Madrid acaba por ser um pólo de captação. Sempre foi. Quando há crise, saem desta área. Podem haver aqui factores de planeamento regional que... como por exemplo aquele que nunca se conseguiu avançar, com o TGV e com o novo aeroporto, que eram factores de atracção económica, qualificação de infraestruturas para atrair economia mais evoluída e criar, gerar, capacitação económica global." (p.6)

Susana Santos

"Nós temos alguma divulgação destas iniciativas, mas eu penso que não houve ainda esse cuidado da parte [DA DIVISÃO] das actividades económicas em perguntar como é que elas cá chegaram. Mas eu penso que terá sido através do próprio Centro de Emprego. Portanto, nós estamos em estreita colaboração com o Centro de Emprego nesta matéria, porque depois é ao Centro de Emprego que as pessoas têm que apresentar os seus projectos e, eventualmente, eu penso que a maior parte das pessoas terá vindo mesmo através do próprio Centro de Emprego. Nós temos, por vezes, algumas notícias na nossa internet. É muito difícil chegar aos meios de comunicação nacional, mesmo com boas iniciativas..." (p.1)

Análise

O Carlos Lopes destaca uma quebra de atractividade regional e aumento da influência de Madrid e entende que as grandes empresas seriam atraídas através de uma qualificação das infraestruturas internacionais.

A nível municipal, a Susana Santos refere o incentivo ao empreendedorismo e para a fixação de empresas é feito a nível do Centro de Emprego.

Problemática: Resolução de conflitos/Conciliação de interesses

Carlos Lopes

"Mas aqui no campo político, também. Mais uma vez digo que a instituição tem um peso fundamental. Mas há uma disputa nas sociedades com um carácter mais político, que podem também disputar e podem não provocar essa comunidade. Mas isso é um 'jogo', naturalmente... um jogo 'entre comas'..." (p.8)

Susana Santos

"O Governo Civil também não tinha intervenção. Para nós é muito complicado, mesmo agora, que vamos assegurando as coisas mais básicas, como a limpeza urbana. Mas por exemplo, as zonas verdes, a pequena obra, a manutenção do espaço público não é feita, porque nós não temos a legitimidade para o fazer, nem os meios financeiros e, portanto, está sob tutela do Governo Civil, que agora já não é o Governo Civil, passou para o IHRU." (p.3)

"Eu acho que funciona das duas maneiras. O que acontece é que por vezes também há muitos parceiros privados que se querem instalar no território de Odivelas, mas Odivelas está... tem tanta densidade e, por outro lado, como temos na freguesia da Pontinha, onde temos muito espaço disponível, mas que não está sob a nossa tutela, em que nós não conseguimos satisfazer alguns parceiros privados que se querem instalar cá, mas nós não temos espaço." (p.3)

SS: "Mas nunca se passou esse parque habitacional para o município, até porque existem outros terrenos que têm, também... outra propriedade imobiliária, digamos assim, que a administração central também não tem passado e, portanto, a Câmara também não quer assumir só o parque habitacional, porque... que ainda por cima está excessivamente degradado... tanto o parque habitacional como o espaço público está..." CL: "Davam o mau e ficavam com o bom..." (p.4)

"Porque há aqui um problema de gestão estratégica e da gestão política que tem muito a ver com o tempo. As pessoas, por vezes, não... esperam, esperam respostas rápidas e não existe muitas vezes o entendimento de que é necessário parar, planejar, e, se calhar, ter resultados, para ter melhores resultados, mais..." (p.7)

"É difícil, muitas vezes, explicar, porque querem aquela escola ali naquele local, porque precisam... E nós: "Pois, mas se calhar daqui a 20 anos a estrutura populacional já vai estar muito diferente..."; "Mas o que é que nós fazemos aos nossos filhos agora? Eu não quero saber daqui a 20 anos!" (p.8)

Análise

A construção de um sentido de comunidade pode estar a ser dificultada pelo jogo de interesses políticos, como referido pelo Carlos Lopes.

Por vezes surgem sobreposições nas competências, que levam a problemas de gestão territorial e, consequentemente, à degradação do ambiente urbano. A resolução destes problemas depende de uma negociação de cedências e compensações.

Considera-se que as pessoas tendem sobrepôr o seu interesse particular à necessidade de intervir segundo um programa com mais-valias progressivas, o que desmotiva o sector político e leva ao abandono do planeamento estratégico.

Problemática: Programação estratégica

Susana Santos

"Quando se fala que a população está a envelhecer e é um facto, já tínhamos falado sobre isso, mas nós, quando o município foi criado já trazíamos um atraso muito grande, éramos muito periféricos e trazíamos um atraso muito grande num sem número de equipamentos públicos e de valências que era necessário colmatar. E quando, portanto, nós fizemos agora um investimento muito grande – no mandato passado foram 22 milhões de euros – na educação. É claro que era urgente actuar, porque tudo se tornou urgente. Como não houve planificação, era urgente actuar na área da educação." (p.6-7)

Análise

As políticas municipais tendem a valorizar as necessidades urgentes e pontuais em relação à evolução sustentada do território.

Problemática: Capacidade de articular estratégia e acção

Carlos Lopes

"Pode também o parceiro não ter interesse, ou o Estado não ter dinheiro..." (p.8)

"Provavelmente há um problema transversal a todos, que é o dinheiro. E neste momento falta tanto, que muitos parceiros também vêm por arrasto. Porque sabem que "eu sou preciso, mas eu também vou lá porque sou preciso e há aqui uma injeção... e é o futuro para mim". Mas isso faz parte do jogo. [imperceptível] A instituição lida com todos. A Rodoviária pode não lidar com o Centro Comercial, mas a instituição tem que lidar." (p.9)

Susana Santos

"É claro que nós sabemos que o envelhecimento da população, daqui, se calhar, a 10 ou 15 ou 20 anos, já temos equipamentos a mais. Mas era necessário neste momento responder para o que vem aí. E às vezes esta carência não nos dá tanto tempo para planear. Portanto era necessário – era urgente – responder. Sempre com a noção que nós tivemos que responder de uma forma urgente e que estes recursos, se calhar daqui a 20 anos, estão em excesso, mas agora é necessário..." (p.7)

"Muitas vezes essa dificuldade, que eu já te expliquei, é da pressão do curto prazo. As limitações financeiras, também. E, muitas vezes, as parcerias que nós temos em vista. Muitas vezes queremos implementar um projecto estratégico com um parceiro, que depois perde também capacidade de intervenção ou capacidade financeira, também. E muitas vezes, muitas vezes quando nós escolhemos parceiros..." (p.8)

Análise

As dificuldades destacadas como principais responsáveis no incumprimento da implementação da estratégia prendem-se com a falta de capacidade financeira, a manutenção dos interesses dos parceiros, a gestão de interesses e as urgências e imponderáveis que se sobrepõem.

Problemática: Parcerias para o desenvolvimento em rede

Susana Santos

"Houve uma série de empresários que se juntaram com o alto patrocínio do Presidente da República e criaram este projecto e associaram algumas Câmaras Municipais este projecto

dos Empresários para a Inclusão Social, que actuavam nas escolas, logo ao nível do 2º e 3º ciclo, para evitar o abandono e o insucesso escolar." (p.2)

"Temos, por exemplo, a hipoterapia terapêutica, em que temos uma parceria com a Escola Agrícola e temos hipoterapia para alunos com necessidades especiais, autistas, multi-deficiência..." (p.2)

"E temos apostado também no envelhecimento activo, com muitas iniciativas. Posso dar por exemplo o Club Movimento. Nós temos idosos – 1000 e qualquer coisa idosos – a fazer ginástica gratuitamente com o município, com as piscinas e tem sido um sucesso. Temos a Universidade Senior, que também é uma parceria com uma instituição do ensino superior do concelho, e temos procurado, também, apoiar as IPSS que estão no terreno, na intervenção, também, junto dos mais idosos." (p.2-3)

"E conseguimos também, com um parceiro privado, colocar lá um Parque Aventura, também para dinamizar o..." (p.3)

"Por exemplo, uma parceria com uma empresa privada, na área da comunicação: neste momento temos uma parceria com a Rodoviária, em que temos alguma informação do município – começámos exactamente com o Orçamento Participativo – em que temos informação municipal a passar nos ecrãs que estão dentro dos autocarros da Rodoviária. Temos também alguma parceria com o Odivelas Parque, em que temos algum material, portanto, em termos de folhetos e em termos de..." (p.5)

"O Odivelas Parque tem um, tem um... fruto de uma parceria nossa com o Odivelas Parque, nós conseguimos instalar a primeira Loja do Cidadão de 2ª geração, que é uma Loja do Cidadão que inclui Serviços Municipais, ao contrário das outras." (p.5)

Análise

As parcerias com a Câmara incidem principalmente no âmbito do apoio social, educação, lazer e informação e apoio aos municípios.

Problemática: Avaliação/monitorização abertas à Sociedade Civil

Susana Santos

"No Orçamento Participativo nós temos um micro-site dentro do nosso site da internet, que é o Orçamento Participativo e, se puder espreitar lá os anos anteriores e o que já está deste ano, nós temos as obras que foram escolhidas, e depois temos um cronograma que vamos sempre comunicando como é que está o processo." (p.4)

"É. É preciso ter motivação própria e saber. Agora, um mecanismo, mesmo próprio, de monitorização do... monitorização em termos... para fora, não é? Para as pessoas perceberem como é que está a execução do plano, não. Nós temos... existe sempre aquele que é o relatório, obrigatório por lei, o relatório trimestral, que é entregue aos partidos que têm acento na assembleia municipal, mas..." (p.5)

"Por exemplo, quando o Gabinete de Apoio ao Cidadão repara que há um número anormal de reclamações na 'Rua X', que de repente uma série de municípios dizem "Então, mas está aqui aberto um buraco, e agora?" ou "Faltou a água", ou "Passa-se isto, assado" (...)" (p.5)

Análise

Existe um sistema de acompanhamento do programa de acção, mas apenas a nível do Orçamento Participativo. Quanto ao programa global, considera-se que os mecanismos existentes dependem de motivação própria e de conhecimento específico sobre cada área.

O GAC serve para agilizar as intervenções decorrentes de reclamações da população.

Problemática: Flexibilidade para adaptar a estratégia às dinâmicas

Carlos Lopes

"Há aqui uma oportunidade de ouro neste momento, que é este momento que estamos a viver, de convulsão económica, que poderá ser um momento de repensar estratégias e de criar resiliência. Portanto, há aqui vários pilares que se podem recriar e, de facto, Odivelas pode recriar e ganhar uma nova estratégia e, então, ir à procura, num futuro de 10-15 anos. E que preparámos neste momento essa..." (p.6)

"Mas é bom que a estratégia exista. Porque, o problema... ela pode sempre ser reajustada." (p.9)

Análise

O Carlos Lopes considera importante a existência de uma Visão estratégica, sendo que esta deve estar actualizada, devendo ser ajustada sempre que necessário. Considera ainda que este é o momento certo para procurar reajustar o planeamento estratégico e os métodos de administração do território.

Problemática: Confiança nas instituições

Susana Santos

"Quer dizer, a democracia tem que se renovar, tem que se fortalecer. Porque nós assistimos à ultrapassagem de todos os limites acordados, implicitamente, numa sociedade. E rapidamente foram ultrapassados, rapidamente foram violados. Portanto, isso consciencializa as pessoas, as pessoas vieram para a rua manifestarem-se. Portanto, elas vão ser mais exigentes e é isso que a instituição vai ter, e é a função da instituição é isto! É a cidadania. Não pode ser criado um fosso entre a instituição e a cidadania..." (p.7)

Análise

A percepção do enfraquecimento da democracia é associada à sucessiva violação dos seus limites, o que levou a uma desacreditação e a um descontentamento generalizado. Este fenómeno vai levar a população a aumentar a sua exigência no que toca à administração pública e, consequentemente, atribui-se ao Poder Local a função de construir relações de cidadania.

Problemática: Identificação com o Lugar

Carlos Lopes

"Se o fosso aumenta [imperceptível] democracia, se ele se junta, então estamos a ganhar polis e cidadania. Eu acho que essa é a via..." (p.7)

Susana Santos

"Eu sinto que as pessoas estão cada vez mais voltadas para dentro." (p.3)

"Começam a conseguir viver local porque começam a ter também uma oferta de equipamentos que não tinham." (p.3)

"Hoje em dia, apesar de se sentir que é uma população que vive mais para Lisboa, já se nota algum recentramento." (p.3)

"Em termos dos jovens, nós percebemos muita coisa. Temos percebido que eles não têm muita ligação ao território, que muitas vezes não sabem quem são..." (p.4)

Análise

A identificação com o Lugar contrói-se através do fortalecimento da democracia e de uma maior proximidade da população às decisões.

A percepção é de que as pessoas estão mais ligadas ao 'local', devido à cada vez melhor dotação de equipamentos. No entanto, nos jovens nota-se que existe uma falta de referências de identidade.

ANEXO IX – SINOPSE DA ENTREVISTA III

Problemática: Plataforma para a participação

Paula Correia

"(...) disse-lhe no início que era fundamental para a questão do branding, na parte interna – tentar consolidar, pronto. Essa é uma parte algo complexa, porque continuamos a não ter uma estratégia propriamente de divulgação e de interacção com a população e com os actores locais. Isso pode ser feito através de um processo de Agenda21 local, que vários concelhos já implementaram – inclusivé a Área Metropolitana de Lisboa agora também tem um Observatório a esse nível. Mas, em Portugal, tem sido muito difícil aplicar esta metodologia do desenvolvimento sustentável, porque é uma metodologia transversal e, ao mesmo tempo, para além de ser transversal, ela requer várias disciplinas, é transdisciplinar..." (p.3)

"Está-se agora a tentar... algumas cidades têm estado a fazer isso, Lisboa, Odivelas também tem, o chamado Orçamento Participativo, que é uma forma também de começar a trabalhar esta questão do envolvimento da população. Pronto. Ainda é muito insípido, mas, de qualquer forma, o que é importante aqui, e delicado, é... não, não ferir as expectativas das pessoas, porque entretanto, quando há estas formas de participação, se não forem bem... conduzidas através de metodologias específicas, o que acontece muitas vezes, por exemplo ao nível das freguesias – isso não está estudado, mas é importante perceber – quem é que vai a essas assembleias? Quem é que participa? É a população em geral? Que interesses é que são? Porque muitas vezes são elementos que pertencem a estruturas partidárias, ou movimentos, portanto, já com algum peso que, de alguma forma, enviesam aquilo que é a participação pública." (p.6)

"...e da articulação, onde era interessante e estava previsto, criar uma plataforma onde se pudesse discutir com esses actores e numa plataforma online colaborativa..." (p.10)

"De cidadania, como lhe digo... portanto, há a questão do Orçamento Participativo, que é um 'esboçar', e do Orçamento Participativo Jovem (...)" (p.10)

"Portanto, são as duas áreas mais colaborativas. E, ao nível do Plano Director Municipal, nos fóruns de discussão... Foram feitos de forma... fóruns de discussão por freguesia. Mas entramos aqui na questão que lhe falava há pouco... que é, quem são essas pessoas que participam? Quais são os interesses que lá estão representados?" (p.11)

"Depois, oportunidades: eu tenho aqui que a Agenda21 Local é uma oportunidade. Ou seja, explorar essa metodologia nos diferentes projectos. Começar por projectos-piloto e, e, e, lá está, fazer a sua monitorização, ver como as coisas correm, mas começar a trabalhar essa participação. A adopção de indicadores comuns; ter projectos de ancoragem estratégica, não é, aqueles projectos que fazem a diferença nas cidades... tentar pensar isso; valorizar a área cultural e da educação; implementar as parcerias estratégicas, que também já falámos; actuar..." (p.13)

Análise

Para se conseguir implementar uma estratégia de branding de lugar, é fundamental que, em primeiro lugar, se fortaleça a identidade e as relações de confiança entre a população e as instituições - branding interno. Isto pode ser conseguido através de uma metodologia - Agenda21 Local - que vários concelhos já implementaram, apesar de se ter mostrado muito difícil de implementar por ser transdisciplinar e por exigir uma abertura de mentalidades. Esta metodologia seria executada, em primeiro lugar, por projectos-piloto, procurando depois fazer a sua monitorização, através da adopção de indicadores comuns que estariam abertos à consulta e discussão. Seriam escolhidos alguns projectos de ancoragem estratégica nas áreas culturais e de educação, através do estabelecimento de parcerias.

Criou-se o Orçamento Participativo e o Orçamento Participativo Jovem, com o objectivo de começar a trabalhar o envolvimento da população. Apesar de ficar, por enquanto, aquém das expectativas, considera-se que o mais importante agora é não ferir as expectativas criadas.

Mesmo quando existem mecanismos de participação, como as assembleias municipais, de freguesia, ou as discussões públicas, as pessoas não vão, porque sabem que estas estão dominadas por elementos que pertencem a estruturas partidárias, enviesando a participação pública.

Sugere-se a criação de uma plataforma online colaborativa, onde houvesse discussão com os actores.

Problemática: Cultura Cívica

Carlos Lopes

"E as instituições... a instituição é o reflexo, é um conjunto... é o que é a cidadania, pronto. Quando ela está distante, tem um fosso muito grande entre o cidadão, ou o município, e a instituição, há aqui um problema, uma patologia muito séria. E, a nível político, não é entendido como tal. E que levanta um problema grave na democracia local. Pronto. Não quer dizer que não haja falta de democracia; muitas vezes há falta de cultura para se levar essa democracia. E isso influencia muito o branding de lugar. É por isso que estes instrumentos não funcionam." (p.4)

Paula Correia

"...e do outro lado há muito o discurso "Nós e eles. Portanto, 'nós' e 'quem tem o poder'. Quem tem o poder decide!" Mas isto é um défice de cultura democrática muito grande e que, apesar de ter existido o 25 de Abril há quase 40 anos, esta questão não foi resolvida. Porque eu penso que também é uma questão que tem a ver com a educação..." (p.6)

"Voltamos, esbarramos outra vez com a fraca tradição de cultura participativa, a começar pelas reuniões e... pronto, vai ter muita oportunidade de se aperceber disso, e se calhar já se apercebeu, é que as pessoas, quando estão reunidas para tratar de qualquer assunto... muitas vezes querem impôr a sua visão. É uma questão de egos... e não ouvem o outro! Portanto, e aqui a questão de ouvir, neste momento, é mais importante do que a questão de falar muito." (p.7)

"E muitas vezes, e eu, há uns anos atrás – há uns 7, ou 6... ou 7 – fiz um trabalho de entrevista aos diferentes directores do município e também aos vereadores para tentar perceber questões mais globais, também, estratégicas, e uma delas era a questão da participação. E reparei, de facto, que havia aqui um hiato entre participação e informação, e que muitas vezes as pessoas com responsabilidade, portanto, política, quando falam em participação estão efectivamente a falar é do nível da informação." (p.11)

"(...) e a fraca participação, que pode-se ver através dos indicadores de participação associativa. Portanto, este é o cenário... do concelho..." (p.15)

Análise

A falta de cultura democrática e participativa é considerada um problema sério que costuma ser desvalorizado pelos políticos e que leva a um afastamento entre os cidadãos e a instituição. Este é um problema que se vive actualmente e que tem a ver com a educação, na medida em que as pessoas tendem a impôr a sua visão, mesmo num trabalho conjunto, não sabem ouvir. A propósito deste problema, foi feito um trabalho de entrevista aos directores e vereadores do concelho, para tentar perceber o seu conceito de participação, entre outros. Concluiu-se que há uma confusão entre participação e informação. Também a população demonstra, através dos baixos indicadores de participação associativa, um défice de cultura participativa.

Problemática: Recolha e tratamento da informação

Paula Correia

"Porque o que acontece é que este concelho tem muito poucos estudos, muito poucos trabalhos que permitam depois fundamentar, precisamente, esse tipo de acções e outras acções. Ou seja, tem que ser com um conhecimento aprofundado da realidade, nomeadamente das práticas, representações e também aspirações da população. Nós fizemos esse trabalho ainda na altura da Comissão Instaladora e a ideia é tentar perceber quais são essas necessidades e como é que elas podem ser integradas ao nível do planeamento estratégico." (p.2)

"Ou seja, tentou-se retirar, através dessa análise, e uma análise de conteúdo, também, aos actores locais, para tentar perceber quais são, de facto, as áreas, quais são as principais deficiências, e de que forma é que se pode introduzir isso num processo de planeamento estratégico." (p.2)

"Portanto, para começar a montar esse esquema mais global, pensámos na componente da população, estudos à população, para iniciar, e aos diferentes actores locais, em complemento com esses trabalhos mais clássicos do planeamento." (p.2)

"Portanto, há um conjunto de trabalhos internos, feitos no município pelos diferentes departamentos, educação, a cultura... Portanto, e que é que foi feito, são 24 documentos que foram analisados." (p.2)

"Portanto, no fundo essas linhas nascem dos estudos à população, da estratégia dos actores locais e desses 23, creio eu, 23 estudos que foram, através de uma análise de conteúdo, frequencial e temática. Portanto, chegou-se aí." (p.3)

"Entretanto, foi feito o diagnóstico do Estado do Ambiente, em 2003/2004, com 2 workshops participativos com colaboração..." (p.8)

"(...) e criou-se o Observatório de Sustentabilidade Metropolitana. Portanto, está na internet, se quiser consultar, portanto, 'Observatório da Sustentabilidade Metropolitana'. Nós entretanto, aqui internamente, depois destes documentos todos também se criou o Observatório Estratégico Municipal. (...) E tentou-se trazer, portanto, estes estudos, que já existiam, para trás, e foi feita uma proposta... eu pensei que fosse interessante. Por exemplo, este estudo à população de 10 em 10 anos, intercensitário, tentar perceber o que é que se passa com a população. É algo que, como o Censos já é de 10 em 10 anos, a meio do Censos, portanto no 5º ano, nós fazíamos esse trabalho, de forma a termos informação sempre actualizada para... porque esta, esta... este tipo de trabalhos, de

estudos... ainda são muito dispersos! E tem, sobretudo, e o Observatório tinha como objectivo isso também, combater a inconsistência estatística, de dados de diferentes fontes, diferentes proveniências, que são tratados num departamento de uma forma, noutros de outra, pronto. E a tentativa aqui era tentar perceber o que é que já existe. No fundo, a tentar sistematizar e haver aqui uma conjugação de esforços para não estarem todos a fazer o mesmo. Por exemplo, nos estudos à população, os dados do INE, houve 4 departamentos que fizeram caracterizações sócio-demográficas, quer dizer!... Não, é tentar combater essa área. Por outro lado, portanto, era... o Observatório tinha como missão a produção de estudos, por um lado; por outro lado, a criação de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável e a respectiva monitorização." (p.8)

"Há diferentes fontes e proveniências. Depois depende das áreas, se é económica, se é social. Claro que há sempre uma grande base de dados que é do INE. Só que o INE continua a ser, e é e tem que ser assim, é mais generalista, porque é um Censo...geral!" (p.9)

"Eu trouxe-lhe aqui uma... que é uma cabulazinha, que é uma análise SWOT, que tinha feito há uns tempos, sobre o concelho, e talvez esta análise possa ajudar a criar este branding, ou essa tentativa de, de, de... construir o lugar." (p.11)

"Mas... ouça, os diagnósticos até que estão feitos, e há vários estudos interessantes! Inclusive foi feito também um estudo pelo Técnico, pela equipa do Prof. Costa Lobo, ainda na altura da Comissão Instaladora, mais sobre o território..." (p.16)

Análise

Odivelas tem falta de estudos que permitam um conhecimento aprofundado da realidade e aspirações da população. Este trabalho data, ainda, do tempo da Comissão Instaladora, em que se tentou perceber quais as principais deficiências, para posteriormente se integrar essa informação no processo de planeamento estratégico.

O processo de recolha de informação foi bem sucedido, tendo utilizado uma trilogia de fontes, nomeadamente INE, estudos à população e actores locais e trabalhos internos, feitos nos diferentes departamentos.

Pontualmente foram utilizadas técnicas de participação e foi criado o Observatório Estratégico Municipal, na sequência do Observatório de Sustentabilidade Metropolitana. O objectivo era ter um organismo em que se estaria sempre a actualizar a evolução global da realidade do município, sistematizando a informação e conjugando esforços para evitar a dispersão e multiplicação de estudos sobre o mesmo assunto.

Era ainda objectivo do Observatório criar indicadores comuns de Desenvolvimento Sustentável, procedendo a partir daqui com a respectiva monitorização.

Problemática: Abertura das instituições

Paula Correia

"É assim, em relação a acções muito concretas, eu não tenho essa visão. Tenho uma visão em termos de documentos de planeamento estratégico, daquilo que tem sido feito para se conhecer melhor a população, os actores locais, ver de que forma é que esses actores locais podem vir a colaborar numa estratégia mais integrada com o município..." (p.2)

"Para já, temos os vários departamentos completamente distantes uns dos outros. Logo à partida, dificulta a implementação de alguma estratégia de desenvolvimento sustentável." (p.4)

"Há uma separação. Depois, tirando isso, há a separação dos departamentos. ... há uma grande fragmentação. E, portanto, eu acho que, antes de partirmos para o exterior, há que 'arrumar primeiro a casa', não é?" (p.7)

"E a lógica do próprio corpo administrativo, portanto, da Administração Central é uma lógica que está muito hierarquizada, portanto, do topo para a base. Esta metodologia é transversal, ou seja... choca, exactamente, com os diferentes níveis dos departamentos e as diferentes chefias. Portanto, é muito trabalhado por projecto e por objectivo, e deixar a ideia do departamento, ou da minha divisão... 'tá a ver?' (p.7)

"Criou-se um grupo interdepartamental, onde se pediu aos diferentes responsáveis das diferentes áreas que nos indicasse, portanto, um técnico que pudesse fazer esta ligação ao Observatório, de forma a termos sempre informação actualizada das diferentes áreas, dos diferentes departamentos. E isso até correu muito bem, portanto houve uma boa aderência e a ideia que eu tenho é que... se consegue trabalhar a este nível, porque houve uma série de informação que foi actualizada. Numa primeira fase o que nós tentámos perceber foi, de acordo com as linhas de orientação estratégica, que tínhamos criado no documento de 2004, com a parte que tem a ver com o Urbanismo, a Habitação, a Habitação Social, as questões do Ambiente, quer físico, quer social, as questões do Património, do Espaço Público, da Cultura, da Educação e da Governance." (p.9)

"Deficiência ou, nalguns casos, inexistência de articulação interdepartamental; deficiente articulação, ou inexistência da complementaridade entre municípios, nomeadamente os municípios vizinhos, que é fundamental – Agenda21 Metropolitana pode ajudar aqui, a este nível – a deficiente cooperação entre iniciativa pública e iniciativa privada, continua (...)" (p.14)

Análise

A Paula Correia tem a visão apenas relativa aos documentos estratégicos, sendo que a sua implementação já não é do seu conhecimento. Esta fragmentação do conhecimento é um sinal de falta de abertura das instituições, o que se confirma pela incapacidade de implementação de uma estratégia. Considera-se, por isso, primordial, resolver primeiro este problema interno. No entanto, este é um problema transversal na Administração Pública, desde o Poder Central, na medida em que este está também muito hierarquizado e fechado à partilha de conhecimento, trabalhando apenas por projecto e objectivo. No entanto, quando se criou o Observatório Municipal, criou-se um grupo inter-departamental destinado a conjugar os conhecimentos para um retrato abrangente da realidade. Este projecto foi bem sucedido, o que é um sinal de que é possível trabalhar com estes princípios. Porém, a deficiente ou inexistente articulação inter-departamental, intermunicipal e até entre públicos e privados, continuam a ser obstáculos centrais ao desenvolvimento.

Problemática: Participação activa da população

Paula Correia

"Obviamente que se pretende aqui uma maior cidadania, o desenvolvimento de uma maior participação. Mas, não tendo essa participação sido implementada, portanto, fez-se como que uma participação indirecta, através dos estudos." (p.2)

"Agora era importante tentar perceber quem são estas pessoas que, efectivamente, fazem propostas, quem é que aparece, não é, pronto. Isso aí, isso aí é fundamental e também não está feito. Penso que compete aos serviços públicos, e nomeadamente à autarquia, despoletar o mecanismo para, ou seja, criar condições para que exista essa participação.

Porque tudo isto é muito delicado em termos de, da própria democracia colaborativa, porque depois... do lado político há muito a ideia "Ah, mas as pessoas não participam porque não querem, porque não se interessam"... (p.6)

"Porque, por exemplo, o que está em... questões que têm a ver com a qualidade de vida da população, ou com as identidades culturais locais não se apanha através dos estudos do INE, não é, e portanto é fundamental tentar perceber isso a nível da autarquia, incluindo, de 10 em 10 anos, neste caso, portanto, a um nível intermédio, 5 entre censos, tentar perceber se os espaços, os equipamentos que estão a ser construídos ou em projecto e, portanto, feitos nas diferentes, portanto muitos na gestão urbanística, até projectos de arquitectura, tentar perceber se esses equipamentos, esses espaços estão de acordo com as expectativas e necessidades da população. Porque o que acontece muitas vezes é que, quando isto é desintegrado, e se cria, por exemplo um equipamento desportivo num determinado local e depois a população não frequenta, não o utiliza, provavelmente porque não se tentou perceber previamente qual era o tipo de gostos, de interesses, de práticas..." (p.10)

"Depois, há a fase seguinte, que é fazer um trabalho com os actores locais, ou seja, tentar perceber quais são os seus principais projectos, que expectativas é que têm para o território, se estão interessados em colaborar, portanto, conjuntamente com a autarquia e outros parceiros num projecto de desenvolvimento local – e aí tem que se fazer um diagnóstico, também das actividades económicas – e tentar perceber quais os principais clusters de desenvolvimento, não é, portanto tentar perceber... Lá está o Carlos a bater com os óculos escuros! ...tentar perceber..." (p.10)

"E ter aquilo que eu gosto de chamar um urbanismo mais antropológico, ir mais ao encontro das pessoas, de, de, de... portanto, colaborar mais. E o que acontece muitas vezes nestes fóruns, ou nestes momentos de participação, eu não lhe chamaria 'participação', chamaria de 'informação', porque se confunde uma coisa com a outra, percebe?" (p.11)

Análise

Numa primeira fase de estudos à população, como ainda não havia um sistema de participação implementado, recorreu-se a uma participação indirecta, através de estudos.

Quanto mais próximo da população for o estudo, mais fiel será o seu retrato, podendo aprofundar questões que vão além da estatística, como identidades culturais, opinião sobre a obra feita e em curso, expectativas, etc. Sem este conhecimento, cai-se no erro de constituir, por exemplo, equipamentos que não são necessários naquele local, ou não estão acessíveis, ou não são adequados.

Seria importante compreender quem são as pessoas que, actualmente, fazem propostas, para se perceber quem falta cativar e como.

Deve-se procurar ir ao encontro das pessoas e trabalhar com elas o seu futuro, ao contrário da relação que hoje existe com a população, baseada apenas na informação.

Problemática: Visão de longo prazo

Carlos Lopes

"A Paula trabalhou no Planeamento Estratégico – trabalha ainda, no Planeamento Estratégico – e o departamento está completamente... fragmentado. Isso demonstra um pouco a atitude com que a Câmara encara o planeamento estratégico." (p.1)

"(...) a nossa sociedade não está muito aberta a estas questões, que é o médio-longo prazo. É que aí é que aparece a Sustentabilidade." (p.3)

"E a nossa sociedade tem de perceber uma coisa. É a Visão, trabalhar... Nós trabalhamos com o futuro. E o futuro é uma entidade abstracta, é um espaço... é algo abstracto, é uma dimensão abstracta." (p.4)

Paula Correia

"Porque é assim, as cidades, e as cidades que têm avançado mais, ultimamente, ao nível mundial, são cidades onde a cultura é um factor fundamental para fazer a diferença..." (p.3)

"...e tem a ver com... o estruturar a sociedade num médio/longo prazo, pensando no que é que vai ser o futuro, o que é que nós pretendemos. E estas medidas tiveram muita dificuldade e não foram implementadas porque – e o Carlos falava um pouco disso – porque as políticas são conduzidas ao nível de 4 em 4 anos, que tem a ver com os ciclos eleitorais. Ora, quando nós falamos em planeamento estratégico – e estamos a falar em planeamento estratégico – não se compadece com uma visão de curto prazo. A visão tem de ser médio, longo prazo." (p.6)

"(...) porque o planeamento estratégico está sempre associado à componente política. Sobretudo para apoio à decisão, para um apoio à decisão mais fundamentado e, portanto, é essencial. Se as coisas funcionassem como deviam ser, portanto, compete ao planeamento estratégico fazer cenários com diferentes perspectivas. Claro que, depois, compete aos políticos decidir sobre esses cenários. Mas, à partida, teria que existir uma clarificação, não é, de que se formos por este caminho sucede 'X', se formos por 'Y'... não é?" (p.7)

"Portanto, foi assinado o protocolo 'Rede de Vilas e Cidades Sustentáveis' – se não estou enganada, já em 2003 – portanto, Odivelas compromete-se, portanto, também a ser uma cidade sustentável... Aaah... esse processo partiu do Ambiente." (p.8)

"Mas mais uma vez, isto prende-se, isto é geral no nosso território, a falta de visão... e de planeamento!" (p.9)

"Eu aí, é uma área que eu acho fundamental, portanto, também, porque este concelho só poderá ter forma de entrar no mapa das cidades, penso eu, através da cultura. Porque era o que lhe dizia há pouco, o território está todo construído." (p.11)

"E mesmo em termos de branding, eu acho que era interessante, também, pensar... esta questão do envelhecimento da população é a questão do século XXI, de facto. Não é?" (p.12)

"Depois, mais potencialidades... há o forte incremento da mobilidade, há a questão do metropolitano até Odivelas, não é..." (p.13)

"Por outro lado, o facto de a própria Câmara Municipal ter 40% de, dos seus funcionários têm habilitações de nível superior. Portanto, é a Câmara que, na área metropolitana, tem mais know-how a esse nível. Portanto, há toda aqui uma potencialidade por explorar." (p.13)

"e isto entronca-se com as ameaças que foram aqui detectadas na análise SWOT: (...) uma visão de curto prazo... (...) Prática urbanística com pouca visão estratégica (...)" (p.14)

"É assim, portanto, é algo que tem a ver com a política actual. Portanto, o nível político é que decide, não é, mas... Eu não sei qual é a justificação. Teria que ser dada pela, pela vereação, pela Sra. Presidente, não sei se já falou com ela, acho que não..." (p.15)

"É assim, na minha perspectiva, é uma falta de visão estratégica e a tal visão de curto prazo, que tem a ver com os ciclos eleitorais... Prende-se... com, com essa questão que já está bem desenvolvida..." (p.16)

"Quebra, quebra, quebra. E isso vai ter que perguntar à componente política, porque é que quebra." (p.16)

"O problema aqui está ao nível da decisão. Pronto, é necessário clarificar quais são os objectivos, o que é que se pretende, qual é o rumo..." (p.17)

Análise

O Carlos Lopes afirmou que, com o departamento de planeamento estratégico fragmentado, a CMO demonstra pouco interesse no planeamento do futuro a longo prazo, apesar de este ser fundamental para o desenvolvimento sustentável.

De facto, as cidades mais desenvolvidas tiveram uma aposta grande em factores de diferenciação, principalmente a nível cultural.

A dificuldade do planeamento a longo prazo é a sua colisão com o ritmo político, de 4 em 4 anos. Como o planeamento estratégico está sempre associado à política, só existe se houver vontade política.

Os dois principais aspectos abordados para a construção de uma Visão de longo prazo para a competitividade territorial são a cultura e o envelhecimento populacional.

A falta de visão estratégica pode ser invertida se se explorar o alto nível de qualificação dos funcionários municipais, na sua formação.

Problemática: Afirmção e posicionamento

Paula Correia

"Diz que a cultura 'põe as cidades no mapa'! Não é, portanto a partir daí, nós conseguimos desenvolver, temos casos interessantíssimos. Eu, pronto, sou um bocado suspeita em falar em relação a Sines, porque sou de lá, mas por exemplo, o Festival das Músicas do Mundo..." (p.3)

"Exactamente, que tem de ser construído, de parcerias estratégicas, também ao nível do município e exteriores. Portanto, é um bocado trabalhar o que alguns autores chamam o 'Glocal'. É trabalhar no Local, não é, mas com a perspectiva do Global, ou perspectiva internacional." (p.5)

"E, dessa forma, através de parcerias estratégicas e de algum arrojo criativo... porque eu penso aqui que... algumas pessoas, portanto, aqui no município, têm a ideia de agarrar sempre estas questões mais da identidade ao D. Dinis, à Marmelada, ou à questão da importância da água em Caneças. Mas, se calhar, era importante arranjar aqui um cluster inovador, não é, que possa fazer diferença. E que possa ser pensado, para já ao nível metropolitano e pensar o que é que Odivelas pode ter de específico que possa levar a consumir este tipo de marca, não é, ou eventualmente, através dessa marca podermos implementar um conjunto de iniciativas de equipamentos temáticos. Penso que o importante aqui é agregar, agarrar numa temática e tratar essa temática de uma forma internacional, portanto, global. Tentar globalizar. O que não é fácil é chegar, de facto, à ideia de, de qual será esse cluster..." (p.11)

"Tinha aqui, como principais potencialidades do território de Odivelas, o facto de ter um mercado muito abrangente. Se pensarmos na Área Metropolitana de Lisboa, pensamos em 2,5 milhões de habitantes, não é, portanto é, é... digamos que, em termos de mercado é, tem um grande potencial, não é? Portanto, isso para o branding é importante. Depois, a vitalidade demográfica." (p.11)

Análise

Uma das formas de posicionar Odivelas seria através da cultura e do estabelecimento de parcerias estratégicas para atrair um cluster inovador que afirme Odivelas a nível metropolitano e internacional no sector cultural. Outro vector de intervenção terá a ver com a vitalidade demográfica.

O mercado abrangente de Odivelas, no centro da AML, é encarado como um grande potencial para estas linhas de orientação.

Problemática: Resolução de conflitos/Conciliação de interesses

Carlos Lopes

"Quando a política trabalha muito com a estratégia, é algo inerente à política, é intrínseco à política, que é a estratégia e as táticas. Portanto, as questões territoriais são sempre muito difíceis de entender. Por outro lado, é entendido... isto é entendido... a soma das partes e não o todo. É o conjunto... é...o... o corpo é feito pela soma das partes e tratado de uma forma isolada e hermeticamente... fechada." (p.1)

Paula Correia

"Exactamente... e, portanto, tem que se chegar a consensos. E, muitas vezes, o que é o consenso não tem a ver com a minha ideia prévia, ou a sua ideia prévia, mas, quer dizer, não é o óptimo..." (p.3)

"Exactamente, porque... porque isso aí é fundamental, porque há diferentes actores no território, com estratégias diferentes, por vezes até opostas. Portanto, e se não se chega a esses consensos, nós temos um território 'patchwork', ou seja, cada um faz o que quer, portanto, e o território fica retalhado, não é, e depois aí joga a questão das forças: quem tem mais força, quem tem mais poder acaba por vencer." (p.3)

"Portanto, aqui há que implementar mecanismos. Mas para implementar estas metodologias é preciso... Para já, isto também acontece, haver um conhecimento técnico, porque são questões muito complexas e transversais. Tem que haver know-kow técnico e entendimento político, entendimento político estratégico. E muitas vezes há aqui este hiato e falham estas duas coisas. Ou então há, por um lado, uma visão mais técnica e outra mais política, o que não é de todo..." (p.6)

"Porque muitos destes processos participativos acabam por falhar, porque também não são mediados tecnicamente e com as metodologias colaborativas apropriadas. E temos excelentes metodologias! A da Agenda21... a implementação da Agenda21 Local já tem uma metodologia colaborativa com todos os passos. Portanto, é só necessário haver vontade para." (p.7)

"(...) e isto entronca-se com as ameaças que foram aqui detectadas na análise SWOT: (...) dificuldade em explicitar e consensualizar objectivos (...) fortes pressões urbanísticas, no sentido de mais construção e de urbanização..." (p.14)

"Porque por muito que essas linhas de orientação o apontem... quer dizer, a seguir tem que ser consensualizado, não é?" (p.17)

"E também é necessário dizer que a visão – e isto não é nenhuma novidade, porque é em termos do país – a visão estratégica esbarra, ou vai bater nos interesses... por vezes mais obscuros... E portanto, quando nós em planeamento do território e na área da, da... é uma área muito apetecível... onde a falta de transparência ajuda a muitos negócios. E a

implementação de planeamento estratégico pretende clarificar, tornar transparente... e essa transparência... não é o enfoque pelo qual... Antes pelo contrário, não é novidade nenhuma." (p.17)

Análise

O Carlos Lopes refere que, quando há conflitos de interesse, as questões tendem a ser tratadas de forma isolada, construindo o futuro através da soma de partes, em vez de uma visão integrada e transversal. Desta forma, concorda-se que é fundamental conseguir-se estabelecer compromissos, através de uma negociação equilibrada. Para esta capacitação, considera-se que deve haver, por um lado, conhecimento técnico e, por outro, entendimento político da estratégia.

O sucesso dos processos participativos depende muito de uma mediação técnica eficaz e da metodologia apropriada, que se entende ser a da Agenda21. Se houver entendimento estratégico dos políticos, conhecimento técnico, transparência dos processos e um envolvimento activo da população, será mais difícil ceder a pressões urbanísticas ou outros interesses obscuros.

Problemática: Programação estratégica

Carlos Lopes

"E tem que falar muito no nível estratégico – é a tal questão “eu quero ir para onde”, “Então vamos falar todos, vamos perceber a dinâmica da comunidade” e que “Quem está fora dessa comunidade é que pode influenciar esta comunidade”. E, através disso, então, criar um programa operativo, ou um programa de acção para se implementar." (p.3)

"Mais, o documento-chave do município não deve ser um PDM, mas sim uma Estratégia de Desenvolvimento Sustentável, onde, a partir daí, se parte para os vários instrumentos, e então, esse tal documento-chave é um chapéu, ou uma nuvem... (...) é um documento que, portanto, direccionava o resto, que fazia as interligações nos vários patamares que esses projectos podem ter. Temos outro problema grave que é os vários patamares, as várias medidas do planeamento, ou do quadro do planeamento, ou do ordenamento do território e do urbanismo estão completamente desligados. A estratégia funciona, ou vai funcionando, em balões de oxigénio, já com falta de oxigénio." (p.4)

Paula Correia

"Desta trilogia acaba por surgir depois um conjunto de linhas de orientação estratégica..." (p.2)

"Tentou-se retirar as principais orientações estratégicas que os diferentes departamentos têm, nas diferentes áreas concretas, e transformá-los, então, em orientações estratégicas." (p.2-3)

"Foi bastante interessante, com colaboração dos técnicos, dos políticos, dos diferentes actores locais que em workshop levantaram as principais necessidades, aspirações, etc. Foi feito o diagnóstico, mas não se passou a um plano de acção. Pronto, ficou apenas no diagnóstico, ou seja, na parte mais teórica. Depois, o processo..." (p.8)

"Agora, o problema que se coloca aqui é: se o concelho está a envelhecer, se há freguesias como... Caneças também está envelhecida, Olival Basto, Pontinha, o que é que se pode fazer para contrariar este envelhecimento? E aqui pode entrar, precisamente, essa sua questão. E, e, e... muitas vezes... e alguns projectos interessantes já têm sido feitos, em

Inglaterra foi a questão da regeneração urbana... a questão de se utilizar antigos, antigas fábricas, armazéns devolutos para tecnologias e projectos culturais... portanto, um pouco o LxFactory... mas... tendo em conta, mas é preciso estudar o tecido... (...) Aqui a ideia, portanto, é, nos projectos de reabilitação urbana, essa componente também ser colocada na regeneração, no sentido de fazer atrair a estes núcleos antigos muito envelhecidos população mais jovem, por forma, também, a contrariar. Claro que, ao mesmo tempo, há que se criar equipamentos para as pessoas mais idosas e tentar perceber quais são as principais necessidades." (p.12)

HA: "Pensar um bocadinho a cidade para essas pessoas!" PC: "Exactamente. Que tipo de cidade, que tipo de habitação... que tipo de espaço público... eu acho que isso poderia ser um desafio..." (p.13)

"As linhas de orientação estratégica que existem, e que vai ter a oportunidade de ler, portanto, eram a base para despoletar esse mecanismo de participação. A começar internamente, pelos diferentes departamentos, pela componente política e mais tarde... com as freguesias e com a população local" (p.16)

"A começar que os próprios planos de actividade, os anuais, deveriam nascer tendo em conta estas estratégias. Mas quer dizer, são vistas de uma forma parcial. O que tem a ver com o departamento em si e com os objectivos que são implementados no departamento e não em termos mais, mais genéricos. Não, não se conseguiu ainda essa articulação." (p.17)

HA: "Não deveriam ser feitos de uma forma central... do que por departamento?" PC: "E até por áreas... Sim, sim. Sim, claro, claro. E nomeadamente com o Observatório e com a estratégia mais global." (p.17)

Análise

O Carlos Lopes considera que a programação estratégica deve partir da questão 'Eu quero ir para onde' e, segundo a Paula Correia, perceber quem é que, sendo exterior à comunidade, a pode influenciar, para poder estabelecer parcerias estratégicas que possibilitem a concretização do programa de acção.

O Carlos Lopes entende ainda que o documento-chave para orientar o desenvolvimento deve ir além do PDM deve ser uma Estratégia de Desenvolvimento Sustentável que faça a articulação entre os vários níveis dos projectos a desenvolver.

O programa estratégico parte da Visão para a construção de linhas de orientação que direccionem a actividade de todos os departamentos. Num primeiro momento, em Odivelas, o processo foi o inverso, retirando-se as orientações estratégicas de cada departamento, procurando transformá-los em orientações globais.

Após as linhas de orientação, deve-se partir para um plano de acção. O problema no processo estratégico de Odivelas apareceu neste passo, porque como não houve discussão dos objectivos, não se passou ao plano de acção.

Problemática: Capacidade de articular estratégia e acção

Carlos Lopes

"O barco do planeamento funciona autonomamente para um território que... quase que é ficção, mas que não tem noção do planeamento, apenas retalha o espaço, cria uso do solo de forma... pelos interesses privados. E aqui é um problema político e técnico, especificamente técnico, ou de liderança técnica. Depois, vamos para o planeamento e está 'ensandwichado' entre o macro-planeamento e a gestão urbana, e vamos para a gestão

urbana e temos uma gestão feita na base do promotor privado e do lote. Portanto, esta é a realidade que nós temos no município. Portanto, nós temos fragmentos de uma estrutura... Não há... quer dizer, ela até pode ter existido, nunca foi implementada pela voragem do curto prazo, que é o oxigénio... Essencialmente, é o oxigénio da política, que é os 4 anos. Se não se enquadra nos 4 anos, eu... imaginemos: nós vamos montar aqui uma estratégia para 20 anos: "Isso é de doidos! Isso são... 5 mandatos! Não pode ser, não pode. Tem que ser!" Porque isto requer uma coisa que é a qualidade de vida dos cidadãos, o uso parcimonioso dos impostos, ou dos recursos financeiros, que vêm para a tesouraria da Câmara..." (p.4)

Paula Correia

"No fundo, tem que haver essa complementaridade entre o planeamento estratégico e a gestão do território. Portanto, haver uma uniformidade e, no fundo, equipas interdisciplinares que possam trabalhar, neste caso ao nível da autarquia, sobre as questões, e depois com peritos, especialistas, universidades, população..." (p.5)

"Pronto, ficou apenas no diagnóstico, ou seja, na parte mais teórica. Depois, o processo... Arrefeceu! É uma palavra simpática [risos] e, e, depois, em termos de planeamento estratégico, tentámos puxá-lo para o planeamento estratégico e agarrar na componente das linhas de orientação estratégica, colocar já essa metodologia por objectivos... no, no, nas próprias linhas. Essas linhas foram a reunião de Câmara, foram aprovadas por toda a gente, só que não foram discutidas. Ou seja, porque a ideia inicial era que se pudesse implementar um mecanismo... despoletar... Ir mais além. Mais uma vez ficámos nos documentos técnicos." (p.8)

"Fizémos, porque neste momento o Observatório está em stand-by. Ou seja, é uma questão política, portanto vai ter que perguntar ao Sr. Vereador porque é que suspendeu..." (p.9)

"Portanto, há em papel, estão escritas, e em termos teóricos temos toda essa fundamentação. falta agora o concretizar." (p.10)

"(...) 9e isto entronca-se com as ameaças que foram aqui detectadas na análise SWOT: dificuldade de implementação de projectos urbanos territoriais, portanto numa perspectiva integrada (...)" (p.14)

HA: "... e de planeamento e... mais alguma coisa? Se calhar, se calhar a passagem do planeamento para a acção também seja um... um momento de, de dificuldade, não sei?" PC: "É o que eu lhe falava há pouco, da articulação entre o planeamento mais estratégico e a gestão urbanística." HA: "Pronto, exacto." PC: "Também não há articulação a estes dois níveis." HA: "São mesmo dois departamentos diferentes, estão em sítios diferentes, ou o que é que acontece?" PC: "Aaah... é assim: fisicamente, estamos no mesmo local, que é aqui neste edifício. Do planeamento estratégico, já só existo eu..." (p.15)

"Portanto, a questão aqui pára sempre na discussão, ou no avançar para a parte prática da questão. Portanto, é diagnosticado de alguma forma. Portanto, embora os estudos à população estejam desactualizados, de facto há informação... depois não se parte é para a acção, a integração disso em projectos, em acções, na constituição de equipas, no desenvolvimento do trabalho e na sua respectiva monitorização." (p.16)

Análise

O Carlos Lopes entende que não se consegue ligar a estratégia à acção porque a sua estrutura está fragmentada e porque este tem um ritmo inconciliável com o ritmo político dos 4 anos. O planeamento está dependente da macro-estratégia e é ultrapassado pela gestão urbana que, precisamente pela falta de liderança técnica e de entendimento das visões

política e técnica, é subjugada aos interesses privados. O resultado é um território de retalhos.

Tem de se conseguir uma complementaridade entre planeamento estratégico e gestão do território, através da criação de equipas inter-disciplinares que alarguem a discussão a outros peritos, universidades, população, etc.

A quebra que houve da programação estratégica para a acção teve a ver com a falta de discussão para o estabelecimento de objectivos e construção do plano de acção.

Neste momento também não há um organismo de recolha e tratamento da informação que permita fazer um retrato actualizado e monitorizar a execução do plano de acção, porque o Observatório ficou suspenso por ordem política.

Problemática: Parcerias para o desenvolvimento em rede

Paula Correia

"Exactamente, ou seja, fazer isso através de parcerias estratégicas em rede, com outras cidades... e, portanto, a diferença, a inovação pode vir por aqui, portanto..." (p.3)

"Exactamente, que tem de ser construído, de parcerias estratégicas, também ao nível do município e exteriores." (p.5)

"Se for na área da cultura, podemos ter o mecenato, as questões do mecenato, podemos ter outros países europeus, portanto, em rede, através de projectos, programas de apoio co-financiados... Portanto, ver numa perspectiva mais local-global. Portanto, como forma de, de, de sair da, da escala local para uma escala internacional." (p.13)

Análise

As parcerias são fundamentais para possibilitar a concretização de objectivos que estão para além das possibilidades do município, sozinho, atingir. Exemplo disso é a inovação, que pode vir do trabalho com parceiros externos que tenham conhecimentos únicos e que possam ser aplicados de forma inovadora no município. A perspectiva deve ser 'glocal', isto é, partir da escala local com uma perspectiva global.

Problemática: Avaliação/monitorização abertas à Sociedade Civil

Paula Correia

"Eu há bocado falava das expectativas que podem ser frustradas, é: se nós levarmos uma população a participar, de um local, dizer que tipo de equipamentos é que pretende, etc, tem que haver o feedback da parte das instituições..." (p.6)

"É preciso ter muito cuidado, quer com o chavão 'Agenda21 Local', quer com o chavão 'Desenvolvimento Sustentável' e 'Sustentabilidade'. A palavra 'Sustentabilidade' entra facilmente no leque de dicionário político, e também, toda a gente agora diz que é 'sustentável'. O problema depois está na definição dos critérios de sustentabilidade porque, mais uma vez, portanto, tem que ser uma sustentabilidade cultural, social, ecológica, política, através da boa governance." (p.7)

HA: "Portanto estariam abertos, mesmo, para a população." PC: "Sim, sim. 3 níveis: um nível interno; o nível dos actores locais, empresas, associações, etc; e população." (p.8)

"Portanto, isto são as áreas que são cobertas pelos indicadores. Dentro de cada um destes... destas áreas, construir com estes interlocutores privilegiados essa bateria de indicadores-base. Claro que já existe uma bateria de indicadores-base a nível europeu, pronto. E nós tentámos integrar no núcleo duro desses indicadores, os indicadores necessários para monitorizar a Agenda21 Local, pronto, já com esse objectivo. E depois, todo aquele conjunto de informação que é específica para o nosso território, que os técnicos têm necessidade para, no dia-a-dia, darem pareceres fundamentados, poderem fazer os projectos. Portanto, também a esse nível o contributo. E depois, elencar, portanto, estas diferentes áreas. A esse nível chegámos, bem como tentar perceber, ao nível da monitorização, tentar perceber os projectos que têm sido desenvolvidos pela autarquia – portanto, isto é um trabalho anual, foi feito durante 2 anos – anualmente tentar perceber que projectos estão a ser desenvolvidos, a que nível de desenvolvimento estão os projectos e, se os projectos que estão a ser implementados pela autarquia seguem as linhas de orientação estratégica, ou se se afastam muito delas." (p.9)

"Inexistência de processos de monitorização (...) [referente às ameaças SWOT]" (p.14)

"Não é monitorizado. Porque é assim, o objectivo do Observatório é precisamente, tentar acompanhar e monitorizar todos os processos, todos os projectos... que actualmente não são monitorizados. Portanto, não há essa, a consciência. Quer dizer... haverá no departamento onde o projecto é executado, certamente saberão falar do projecto e dizer como correu, mas a nível geral, mais estratégico..." (p.16)

Análise

A sustentabilidade é uma orientação estratégica que se perde se não se acompanhar o desenvolvimento da implementação do plano com uma monitorização através da avaliação da sua conformidade aos critérios de sustentabilidade estabelecidos. Estes indicadores devem estar abertos à população, de forma esclarecedora.

A forma de evitar a frustração das expectativas de uma população que, de alguma forma teve um papel mais activo na construção do programa estratégico, é mantendo-a a par da sua implementação.

Actualmente não existem processos de monitorização das acções, desde que o Observatório ficou suspenso.

Problemática: Flexibilidade para adaptar a estratégia às dinâmicas

Paula Correia

"No fundo é criar uma trilogia, porque o que acontece ao nível do planeamento, e nomeadamente estratégico, é que se dá muito ênfase aos Planos de Pormenor, de Urbanização, Plano Director Municipal [PDM], mas a principal questão que, depois, se coloca aqui é se esses planos comportam a inovação, não é? Se são suficientemente flexíveis para criar questões, como por exemplo esta do branding do lugar. Portanto, são planos que estão muito agregados à Lei, não é, e portanto pouco inovadores nesse sentido. É necessário repensar as metodologias e as formas de trabalhar." (p.2)

"(...) nenhum plano vai prever um festival de música do mundo de Sines!" (p.3)

Análise

Os documentos estratégicos para a acção devem ser mais flexíveis para permitirem a inovação.

Problemática: Identificação com o Lugar

Paula Correia

"Tendo em conta também que trabalhar nesta questão das identidades e da participação, é um pouco complexo, se nós verificarmos que grande parte da população... só para vermos, em relação ao movimento associativo, a maior parte das pessoas nem pertence, nem lhe interessa pertencer a nenhuma associação. E, portanto, há um certo alheamento com..." (p.5)

"Eu, eu acho que, por um lado, é muito importante a questão do espaço público. Criar espaço público com alguma qualidade. Porque grande parte da população refere, quando se pergunta quais são os equipamentos que devem ser feitos na sua zona de residência, ou na sua freguesia, apontam muito os equipamentos de saúde, o policiamento ou os jardins." (p.5)

"Portanto, dar vida às cidades, recuperar os núcleos antigos, provavelmente através daqueles projectozinhos de urbanismo comercial, que são extremamente interessantes, que tentam revitalizar o centro, não só a habitação em si, mas a parte económica, social... portanto, ter equipamentos locais... porque tudo isto... eu penso que a participação também se constrói a partir do momento em que as pessoas têm afectividade para com os lugares." (p.5-6)

"(...) [refere-se às ameaças SWOT] e a imagem que a cidade projecta para o exterior, que é uma imagem de dormitório. (...) É a imagem que é projectada para dentro. Ou seja... (...) Fundamentalmente a ideia de dormitório, ou então um local onde dá gosto viver, que é aprazível... (...) o que revela uma fraca identidade, de facto." (p.14)

Análise

Reconhece-se algum alheamento da população em relação ao interesse comum, na medida em que se tem demonstrado desinteressada por defender pontos de vista ou ideias para a comunidade.

Uma forma de devolver o sentimento de pertença e de identidade local à população é através da recuperação das referências e da criação de novas, revitalizando o comércio local, requalificando o espaço público, os edifícios públicos e o parque habitacional, para criar alguma afectividade com o Lugar.

ANEXO X – SINOPSE DA SESSÃO DE *BRAINSTORMING*

Problemática: Plataforma para a participação

Carlos Lopes

"Mas nós estamos praticamente isolados. A ausência de espaço público, a ausência de uma visão de futuro, e não tem que ser um futuro a 20 anos, pode ser um futuro a 10 anos, de médio prazo, de conseguir dialogar uns com os outros. (...) Eu acho que todos nós temos que comunicar, temos que encontrar um espaço comum de diálogo, comum entre todos." (p.9)

RM: "Por isso, essa é a grande questão. É, ao longo desses 4 anos, aproximarmo-nos mais da população, dos órgãos eleitos. E esse é o grande desafio." CL: "Então e que tal criarmos um espaço comum a todos? Que é o que tu dizias, que é um fórum?" RM: "Exactamente! Mas aí, o fórum..." CL: "Ó Richad, é aí, desculpa, eu sou político também. E eu gosto muito mais da democracia participativa." (p.10)

"(...) o político acha que a população tem que chegar a ele. Então porque é que o político não chega à população, ou porque é que não se encontram num espaço comum?" (p.11)

"Eu acho que Odivelas precisava de um fórum!" (p.11)

"É que há esse tal vácuo, ou vazio, que existe do tal espaço comum, do fórum, onde eu posso ir reclamar directamente e questionar "Eu não gosto deste programa que foi eleito, foi sufragado e que venceu e que não está a ser cumprido!" Eu hoje em dia vou a um fórum e reclamo e fica tudo a olhar para mim "Sim, sim, eu respondo por escrito." Isto é uma arrogância da parte de quem é eleito." (p.12)

Susana Santos

"E se calhar, nós íamos buscar um bocadinho desta sabedoria, desta experiência de pessoas que estão, que têm tido este sucesso e que estão muito implementadas e começarmos também, também por aqui, por este tipo de, este tipo de brainstorming, este tipo de troca de experiências, deste trabalho com as universidades e com os actores locais." (p.5)

RM: "Mas eu acho que o local ideal e o local que, historicamente é, deveria ser utilizado para isso são as assembleias municipais, as assembleias de freguesia. Porque aí é a reunião de todos os munícipes com os órgãos que foram eleitos." SS: "Mas aí já sabemos que não acontece..." (p.11)

Paula Correia

"...muitas vezes confunde-se a participação com a informação à população. E, de facto, a participação é uma componente essencial para que possa existir uma identidade do próprio território e uma identidade das pessoas. O problema muitas vezes em relação a esta

questão da participação, que, quanto a mim, muitas vezes deficiente, leva a que se criem expectativas que depois são goradas, ou seja, muitas vezes a população pode ser chamada, mas depois não há um acompanhamento de todo o processo. E, por não haver esse acompanhamento do processo, as pessoas acabam por sentir que aquele projecto... não é delas e que existe aquela questão de 'nós e os outros' (...)" (p.4)

"Existe a metodologia da Agenda21 Local, que tem tido grande dificuldade, também, em ser implementada ao nível dos municípios, que pretende, precisamente, a participação dos actores locais desde o início, ou seja, ter uma grande componente de os actores políticos, sociais, económicos, culturais e a população." (p.4)

"Portanto, há essa falha muito grande em Portugal e as áreas metropolitanas sofrem desse problema, portanto os municípios também. Como é que se pode, de alguma forma, resolver ou tentar... é criar mecanismos para que esta participação possa ser mais eficiente." (p.4)

"Estava-se aqui a falar nos fóruns ou nas instâncias mais institucionais e, portanto, com um peso mais burocrático. É muito importante que esta participação possa ser feita de formas mais socializadoras... e informais." (p.12)

"Se a comunidade não lê é por algum motivo. Então vamos tentar perceber com a comunidade porque é que não... esse meio de comunicação não está a chegar até, e que meios alternativos é que se podem utilizar para!" (p.23)

"Tem é que se criar mecanismos que possam despoletar essa comunicação. Da instituição para com os cidadãos!" (p.23)

Corália Rodrigues

"(...) é humanamente impossível nós estarmos a produzir papel como antigamente se produzia, em que se fazia revistas (...)" (p.13)

"A Junta de Freguesia da Pontinha faz muitas vezes as reuniões de Junta às 6h00 da tarde. Antigamente fazíamos às 21h00 e não aparecia ninguém... e as pessoas diziam-me que era tarde e não queriam sair de casa. E alterámos o horário para as 18h00, e continua a ser tarde, ou continua a ser cedo. (...) Eu posso dizer que na Junta da Pontinha nós temos uma média entre 2 a 4 munícipes, ou fregueses, nas reuniões públicas. E nas reuniões das assembleias, ainda ontem houve uma que acabou à meia-noite e estiveram lá cerca de 15 pessoas. Para nós isso é bastante representativo. Mas também reparamos que são sempre os mesmos. São as pessoas mais activas, são aquelas que se identificam, ou que já foram autarcas, ou que estão a iniciar a sua vida de autarca (...)" (p.19)

Raquel Henriques

"Eu acho que as pessoas da minha faixa etária têm uma dificuldade em obter informação. Mesmo que vão ao site da Câmara, ele está um bocado desorganizado. (...) a linguagem não é acessível à população em geral, muito menos às pessoas... aos adolescentes que, se calhar têm uma linguagem mais..." (p.17-18)

"E não há outras maneiras de interagir com as pessoas que trabalham na Câmara. Se nós tentamos mandar um email, toda a gente da Câmara vai dizer que é uma maneira muito fácil de comunicar com eles, mas é mentira, eles demoram meses e meses a responder e quando respondem é um recibo a dizer que foi entregue." (p.18)

Susana Barroso

"(...) se a gente tiver alguma dificuldade e quiser reclamar disto ou daquilo, só respondendo aqui no Facebook, agora está muito na moda... (...) sinto que é um canal bastante importante, pelo menos é onde eu vou tendo alguma informação." (p.13)

"Eu não posso chegar ao meu chefe "Olhe, vou chegar às 10h00, ou ao 12h00, ou só venho da parte da tarde, porque vou à assembleia e preciso de estar presente uma vez por mês."" (p.18)

Análise

O Carlos Lopes e o Richad Majid consideram que a ausência de Visão de longo prazo está relacionada com a falta de diálogo e de capacidade para encontrar um terreno comum.

A falta de participação da população parte tanto da instituição como das pessoas. Se, por um lado, as pessoas não procuram comparecer às assembleias e participar nas discussões, a menos que tenham interesses políticos, como referido pela Corália Rodrigues e confirmado pela Susana Barroso, as instituições, por outro lado, não proporcionam verdadeiros momentos de participação activa. De facto, como afirmou a Paula Correia, muitas vezes confunde-se participação com informação, na medida em que os mecanismos que há são descritivos da actividade municipal, em vez de promoverem uma discussão. Desta forma, a população não se sente motivada a consultar algo em que não está envolvida.

A Raquel Henriques e a Susana Barroso realçaram o facto de que os documentos informativos em suporte papel, para além de não serem adequados, como afirmou a Corália Rodrigues, também não são procurados pela população porque a informação, geralmente, não é clara e a linguagem acessível. As ferramentas actuais para a interacção são demasiado rígidas e não permitem a comunicação directa. Mesmo o facebook não consegue transmitir a confiança de saber quem está do outro lado.

Assim, o Carlos Lopes sugeriu que a re-aproximação da população com a vida cívica e as questões políticas se torne possível com a criação de um fórum, onde todos poderão dialogar sem hierarquias rígidas e discutir opiniões directamente, o que é considerado importante para resolver este problema pela Susana Santos.

O trabalho de construção do Espaço Comum começa quando se procura a sabedoria da comunidade, onde, através da troca de ideias e experiências com universidades e actores locais, se chega a um terreno comum de diálogo.

Apesar de o Richad Majid ter lembrado que o sítio histórico e simbólico para este fórum seja a Assembleia Municipal, a opinião da Susana Santos é a de que esse já não é o espaço ideal, uma vez que o diálogo espontâneo e aberto só se consegue retirando-lhe o peso burocrático e através de formas mais socializadoras e informais. A Paula Correia reforçou que, para despoletar a comunicação, estes mecanismos devem partir da instituição para os cidadãos.

Problemática: Cultura Cívica

Carlos Lopes

"Muitas vezes criamos um organismo por arrogância, ou por egoísmo, ou para alimentar um 'x' número de pessoas e que não sabemos o impacto que isso tem sobre a comunidade! Porque aí é que se cria uma má imagem sobre a comunidade, é quando as coisas se criam – isto não é exclusivo deste município, é exclusivo de todos – é de uma sociedade que é voraz pelo futuro, mas que nunca consegue sair do passado e está preso no presente!" (p.9)

"Não é o político, as pessoas não têm que chegar ao político, isso é um bocado arrogância do político..." (p.11)

HA: "Mas tem de existir a tal, o tal sentimento de Fim e Bem Comum, que é para além destes 4 anos!" CL: "Não, qual é o meu processo, qual é o meu contributo para dar continuidade de uma comunidade..." HA: "Exactamente, para uma continuidade..." CL: "...ou para a construção da Comunidade, ou para a sustentabilidade dessa Comunidade, ou para a construir!" (p.14)

Paula Correia

"E através – como vos dizia – da Agenda21, podem-se criar formas de fazer workshops com os diferentes extractos da população, através de metodologias... Pode haver workshops a dois níveis. Eu penso que poderia e seria extremamente interessante existirem workshops desses para técnicos, para políticos. Estou a falar agora no interior das instituições, porque também é importante nós vermos que esta questão da participação – nós aqui estamos a falar da participação cívica – mas compete aos municípios também criarem condições para despoletar esse mecanismo. E muitas vezes isso não acontece." (p.4-5)

"Existe também, pronto, na nossa cultura, uma grande dificuldade na avaliação de, de... de ver aquilo que está mal! Porque as pessoas assumem isso como uma crítica pessoal e não como algo que pode, de facto, ajudar a contribuir a que o projecto avance melhor." (p.32)

Corália Rodrigues

"... os pais também têm que ensinar aos filhos como é que nós nos mexemos cá em Portugal! Se formos, provavelmente, ao Reino Unido, para outro sítio, a regra é diferente! Portanto, e cá em Portugal nós temos, os nossos pais têm que nos ensinar, ou os nossos professores, como é que as coisas funcionam. E é relativamente... por acaso há relativamente pouco tempo houve um inquérito nas escolas (...) em que foi feita uma série de questões aos jovens da Secundária, das escolas, em que eles não sabiam que havia uma Casa da Juventude, eles não... O que eles queriam era uma Casa da Juventude: ela já existe. (...) A verdade é que as coisas existem, mas também... o interesse das pessoas em saber, em querer procurar, não há!" (p.19-20)

Padre Arsénio

"O contexto cultural, cada vez as pessoas são individualistas, não, não vivem para estar com os outros. E isso traduz-se num grau depressivo demasiado grande e provoca tragédias nas famílias." (p.7)

"A questão de alteração tem a ver, claramente, com uma mudança de consciências e de cultura... contexto cultural, não é, eu acho que... (...) Começa em casa, começa em casa, começa em casa... (...) Mas a minha questão passa muito pelas escolas, a nível da participação cívica, a nível da... da cidadania..." (p.26)

"Mas o programa não está preparado para uma participação da cidadania, nem para uma cultura do voluntariado, nem para nada disso. Portanto... Nós temos países onde o voluntariado é, faz parte da formação obrigatória! Um ano de voluntariado! Acabou, aquele ano vão fazer voluntariado, pronto! Isso traz-me uma consciência da realidade e ao mesmo tempo um sentido de participação que fica para a vida, quer dizer! Porque é que a malta que passa pelos Escuteiros, ou passa por um grupo, assim, de guias, ou... o que quer que seja! Se sente mais envolvido na ajuda aos outros e na participação comunitária?" (p.27)

"Chamar a pessoa pelo nome faz comunidade. É uma coisa tão simples!" (p.27)

Raquel Henriques

"Mesmo as pessoas que votam no concelho, não sabem o que é política. Quando disseram aqui que a pessoa que foi eleita representa o povo, é verdade, mas a maior parte das pessoas que a elegem, não se identificam com essa pessoa. É. Por exemplo, se elegem alguém para estar hoje na Câmara, é porque sabem que no passado fez alguma coisa, ou porque gostam do partido. Votam nessa pessoa, mas nem sequer sabem o que é que é suposto fazer nem o que é que pode fazer e o que é que se propôs." (p.18)

Susana Barroso

"As pessoas votam porque é amigo do amigo, ou porque ouviram falar e já há uns anos fizeram alguma coisa, ou porque se identificam com o partido, mas não com a pessoa e... e tudo isto gera muita confusão e... muitos atritos..." (p.18)

Richad Majid

"Porque não é tradição nossa, aqui em Portugal, cada coisa que a gente faz, sentarmo-nos à mesa e avaliar o que acabámos de fazer!" (p.33)

Análise

O Padre Arsénio referiu que a população em geral apresenta uma falta de cultura cívica que se traduz em individualismo, levando a um ambiente depressivo e, como referido pela Raquel Henriques e pela Susana Barroso, a atitudes de alienação, como o facto de votarem sem a consciência de que estão a decidir quem os representará nas tomadas de decisão; e na falta de interesse e sentimento de responsabilidade para acompanhar e avaliar o desenvolvimento das acções planeadas, como lembrado pelo Richad Majid.

Este problema é considerado pelo Padre Arsénio como sendo de natureza cultural, relacionado com a ausência, nos programas de ensino, de uma preparação para a vida cívica. Assim, afirma que a alteração deste factor só se consegue através da educação em casa e nas escolas.

Problemática: Recolha e tratamento da informação*Susana Santos*

"É importante, nós temos que conhecer muito bem o terreno e acho que é esta, este conhecimento que nos falta." (p.28)

Paula Correia

"E aqui, nesta vertente da população, é fundamental ter em conta as necessidades e expectativas da população, o que é que ela pretende para as suas áreas de residência e de que forma é que isso pode ser integrado nos mecanismos de planeamento estratégico. Portanto, tem que haver aqui uma colaboração muito grande dentro dos serviços, nomeadamente, estamos a falar de projectos, e quando falamos ao nível do planeamento, muitas vezes falamos em comunidades profissionais, como arquitectos, engenheiros, mas sobretudo o planeamento está ligado muito à arquitectura... (...) Mas para isso tem que haver orientações estratégicas, ou seja, tem que se saber para onde é que o município está a caminhar. E antes de saber para onde é que está a caminhar, como é que vai caminhar e para que rumo!" (p.4)

"(...) há também um grande défice de informação e de informação consolidada, ou seja, de estudos que possam, de facto, trazer à superfície quais são as necessidades e essas expectativas da população, para a partir dessa base mais sólida, começarmos a trabalhar então numa perspectiva mais participada." (p.5)

"Ou seja, nós dependemos um bocadinho de uma macro-estratégia..." (p.8)

"E há diferentes tipos de ferramentas. A primeira tem a ver com aquela que eu falei no início, que é conhecer melhor, ter mais informação sobre quem são as populações do concelho, o que é que elas necessitam, o que é que gostariam de ter..." (p.22)

"Portanto, há aqui um problema primeiro, que é a falta de informação. Os serviços em geral têm falta de informação sobre qual é a população do seu território." (p.22)

Corália Rodrigues

"Se calhar deve ser a Câmara a fazer o levantamento das necessidades! E não ser as instituições, que muitas vezes acontece..." (p.30)

Análise

Sendo que o conhecimento aprofundado da realidade da população e do território foi considerado fundamental para o início do planeamento de uma estratégia de desenvolvimento sustentável pela Susana Santos e pela Paula Correia e que, actualmente, há falta de informação sobre as expectativas e necessidades do território, entende-se que deve ser garantida a colaboração da população, dos serviços e actores locais na identificação dessas necessidades e expectativas e na discussão sobre como integrá-las na programação estratégica.

A Corália Rodrigues entende que o levantamento das questões deve ser feito de forma centralizadora, pela Câmara, evitando a dispersão e uma visão fragmentada da realidade, para depois se poder construir um retrato abrangente e fiel, que sirva de base à construção da Visão.

Problemática: Abertura das instituições

Carlos Lopes

"Depois, o político tem que ser 'político', tem que trazer ideias, tem que abrir as ideias à comunidade, às pessoas, partilhar com elas, não ter medo – porque muitas vezes é ter medo – o político não é representativo, ele na realidade não representa. Ele é eleito e vai para um órgão e está dentro do órgão. Mas representa quem? Teoricamente representa o seu eleitorado, quer dizer... Na realidade, na realidade, na realidade não representa na minha perspectiva. Ele tem que ser mais participativo, ele tem que se mostrar às pessoas! A raíz do medo, hoje em dia, é (...) a ignorância (...)" (p.21)

Susana Santos

SS: "A ideia era também trabalhar em rede. A ideia, acho que a ideia inicial era trabalhar em rede." PA: "Só que é uma rede tão grande, tão grande que a gente não sabe para que é que aquilo serve, para apanhar o quê!" (risos) SS: "É, acho que há dois problemas. É o tamanho da rede, que tem demasiada gente, demasiadas pessoas à volta de uma mesa, para que se possa chegar a algum..." (p.9)

"Ainda há bocado falámos da Rede Social e eu não acabei o raciocínio... A ideia que eu tenho – e penso que aqui a Corália tem mais experiência disso e o Padre Arsénio – as dificuldades de funcionamento é, por um lado, porque são uma rede muito grande e está muita gente à mesa e, e a rede é demasiado grande. Por outro lado, tenho a sensação que as próprias instituições têm muita tendência para se fechar sobre si próprias também! E defender a sua quintinha! E aí, o trabalho em rede também é difícil! Chegar também é difícil. Quando um poder político, que já percebemos que depende muito das instituições, das associações que estão no terreno para chegar às pessoas, e essas instituições também estão muito fechadas sobre si próprias, é mais uma dificuldade." (p.28)

Paula Correia

"(...) e portanto, é preciso também descodificar as linguagens, tornarmos as coisas mais simples. Porque muitas vezes as pessoas não participam porque a linguagem é muito tecnicista. E portanto, era aquilo que se falava há pouco, do compromisso, portanto, não o consenso mas o compromisso, ou seja, falar com toda a gente, ver o que é que nasce a partir de uma ideia central." (p.4)

"A começar por uma abertura inter-departamental, ou seja, os próprios departamentos da Câmara comecem a trabalhar mais uns com os outros e haver uma ideia comum de projecto, de objectivo, de entendimento de estratégia." (p.5)

"(...) as populações têm falta de informação sobre o que é que as instituições fazem." (p.22)

Padre Arsénio

"(...) depende também do carisma e da envolvimento com que nós nos dispomos a servir os outros..." (p.7)

HA: "Mas diga-me uma coisa, em termos de... por exemplo: temos o objectivo, é o desenvolvimento do território em determinados... em cada um dos sectores e também na sua generalidade. Vão falar consigo para estabelecer estes objectivos, vamos fazer isto, vamos entrar em parceria para fazer qualquer coisa... É uma espécie de gestão do dia-a-dia, como é que..." PA: "Não! É uma gestão das urgências e das necessidades e... ou seja, não há um plano estratégico de intervenção – acho eu, eu não conheço – há um organismo que foi criado há pouco tempo, que é a rede social e o CLAS e essa coisa, mas aquilo é um... é uma montanha de gente que lá está sem fazer nada!" HA: "E porque é que não fazem nada? Não sei quem é o melhor para falar sobre isso..." PA: "Aqui o objectivo, o princípio é simpático, só que é tanta gente que não se consegue perceber nada, atrapalham-se uns aos outros, não é..." (p.8-9)

PA: "É uma instituição municipal que reúne todas as associações e movimentos e... mas tudo, de todas as áreas... tudo!" CR: "É bombeiros, PSP, Centros de Dia, Centros de noite..." (p.9)

Análise

Para o conhecimento da realidade, como referido pelo Carlos Lopes e pela Paula Correia, é necessário criar a base para um diálogo franco. Isso só se consegue quando há uma partilha de informação da parte da população, mas também das instituições. A situação que foi ilustrada pela Susana Santos e pelo Padre Arsénio reforça que todos os envolvidos devem ter consciência da importância da partilha de informação e discussão aberta de ideias para a construção de um futuro sustentável.

Problemática: Participação activa da população

Carlos Lopes

"Eu costumo dizer uma coisa que é "A ideia é a melhor coisa do mundo, não custa dinheiro, vem para cima da mesa, podemos gostar, não gostar e deita-se fora, ou constrói-se e vai-se reconstruindo". (p.9)

Susana Santos

"Temos que ser criativos a chegar às pessoas. Sabemos que existem barreiras. Elas existem, agora temos que as conhecer bem, conhecer primeiro as pessoas bem, depois identificar essas barreiras, para depois sermos criativos a ultrapassar essas barreiras. (...) E os políticos também acabam por ficar muito na sua zona de conforto, que é atrás da barreira!" (p.20)

Corália Rodrigues

"A partir do momento em que andam a pagar aos intervenientes para ir pôr lá a sua opinião, é um bocado um contra-senso haver isto, não é? Portanto, nós temos os deputados e os eleitos das assembleias de freguesia e das assembleias municipais que vão lá e botam discurso. Representam os partidos políticos. As pessoas que não são mais interventivas politicamente, e se criticam tanto os políticos vão lá, tornem-se políticas ou pseudo-políticas, e que comecem..." (p.11)

"(...) não é preciso 50 pessoas a ter ideias! Basta... até podemos ter só uma, a ter a ideia, tem é que a mostrar! A partir do momento em que mostra a sua ideia, e ela vai começar, outras pessoas vão... umas podem aplaudir, outras podem assobiar, não é? E até se pode criar ali uma nova coisa... Agora é assim: basta um!" (p.30)

Padre Arsénio

"Mas como é que eu sei se é preciso? Quem é que sabe? Eu cheguei aqui em 2005 e vi na Carta de Diagnóstico Social e é uma coisa que existe, é um instrumento de trabalho! Mas nós não nos sentámos à mesa, as instituições deste concelho..." (p.31)

Análise

O Padre Arsénio referiu que, apesar de ter sido feito o diagnóstico social, este foi feito sem ter havido uma discussão de ideias com a população. Contudo, o Carlos Lopes, a Susana Santos e a Corália Rodrigues manifestaram concordar que é necessário promover a participação activa da população. Porém, tal deverá partir de dois lados; de um lado, a Câmara e os políticos têm de conseguir chegar à população, como defenderam o Carlos Lopes e a Susana Santos, enquanto, por outro, a população deve sair da sua área de conforto e participar, como referiu a Corália Rodrigues.

O Carlos Lopes realçou a importância das ideias e a Corália Rodrigues a importância da sua partilha, pelo seu poder de mobilização. Basta haver uma ideia, alguém da parte da população a participar, que isso terá o efeito de atrair mais pessoas para a sua discussão.

Problemática: Visão de longo prazo

Carlos Lopes

HA: "Não, claro que não. Mas tem de existir a tal, o tal sentimento de Fim e Bem Comum, que é para além destes 4 anos!" CL: "Não, qual é o meu processo, qual é o meu contributo para dar continuidade de uma comunidade..." HA: "Exactamente, para uma continuidade..." CL: "...ou para a construção da Comunidade, ou para a sustentabilidade dessa Comunidade, ou para a construir!" (p.14)

"Aquilo que eu critico nesse aspecto, por exemplo, é a tal falta de visão, falta de planeamento estratégico das próprias instituições, municipais..." (p.29)

Susana Santos

"(...) e quando se faz uma campanha eleitoral, e há programas políticos, todos os partidos os têm, e é claro que se olharmos para lá, são quase todos a 4 anos. Poucos há que tenham um programa eleitoral que seja mais abrangente. E quando nós chegamos ao pé duma pessoa, a pessoa diz "Eu só preciso saber uma coisa: vai legalizar o meu bairro? Vai tapar o meu buraco? É a única coisa que eu preciso saber!" (p.11)

Paula Correia

"O que é que pretende para o município? Que complementaridades dentro de uma área metropolitana? O que é que nós podemos fazer de diferente, ou de complementar com outros municípios? E portanto, tudo isto é colaboração, tudo isto é participação a este nível mais institucional, inter-municipal por exemplo." (p.4)

"É assim, os objectivos têm que ser consensualizados por todos... (...) e não são políticos, são do território e devem prevalecer para além das pessoas!" (p.14)

Padre Arsénio

"(...) quando o nosso... dia-a-dia é marcado pelo servir os outros sem interesse pessoal, nós não temos um objectivo de, daqui a 10 anos estar não sei aonde para fazer não sei o quê." (p.6)

"A gente ouve as reuniões da Comunidade Europeia são de 2020 até 2030, já andam a pensar nisso e a programar isso. Nós não programamos para 2020 nem para 2030! Nós programamos para 2013! Não é, para o ano, vai haver crise, vamos ver como é que corre, como é que não corre, se podemos gastar, se podemos investir, se podemos não sei quê... Mas conforme as necessidades! Claro que essas necessidades hão-de haver sempre!" (p.27)

"Nada pior para um navegador do que não saber para onde é que vai! Ele pode apanhar as piores tempestades, as piores crises, as piores marés, tudo, ventos contrários... Mas se o homem não sabe para onde é que vai, mais dia, menos dia, acaba por naufragar sempre!" (p.29)

"Eu acho que há aqui, para se atingir esse ponto, é sempre... o ponto é quase inatingível, mas esse é o mote para se andar sempre!" (p.33)

Análise

A construção de uma Visão de longo prazo é fundamental para o desenvolvimento, como ilustra o Padre Arsénio com a frase: 'Nada pior para um navegador do que não saber para onde é que vai!'. No entanto, tal não acontece hoje em dia, nem na CMO, nem numa instituição social como a Comunidade Paroquial, como confirmaram o Carlos Lopes, a Susana Santos e o Padre Arsénio. Também a população e os políticos, apesar de reconhecerem a sua importância, sucumbem ao curto prazo. De facto, a Susana Santos afirma que, por um lado, a população faz pressão para que se resolvam, em primeiro lugar, problemas quotidianos que lhes dizem directamente respeito, e, por outro lado, que os políticos reduzem os objectivos estratégicos de desenvolvimento ao ritmo eleitoral de 4 anos.

Por esta razão, a Paula Correia defende que os objectivos estratégicos devem fazer parte de uma discussão alargada sobre para onde devemos caminhar, que complementaridades devemos procurar e que factores de competitividade para o concelho, sempre em colaboração inter-departamental e com os actores locais e a população.

As conclusões resultantes desta discussão farão parte da estratégia pertencente ao território e não do programa eleitoral, como referido pela Paula Correia. O Carlos Lopes realça que, o papel do político e, por conseguinte, do programa eleitoral, será o de responder à questão 'qual é o meu contributo para dar continuidade ao desenvolvimento desejado para este território?'.

Problemática: Afirmção e posicionamento

Carlos Lopes

"(...) todos nós podemos construir algo em comum. Isso é que é importante para o branding. E daí sair uma identidade do município e conseguir atrair... eu acho que nem é na competição, mas é na complementaridade dentro de uma região, de uma área metropolitana como a nossa. Dessa forma, como é que nós... aí sim, como é que podemos competir com outras áreas regionais, outras áreas metropolitanas – como Barcelona, Madrid e afins – e só criando esta rede e estes elos de conexão é que nós podemos construir a resiliência, de alguma maneira, e o branding pode ser um contributo, como uma ferramenta de estratégia, do planeamento estratégico." (p.2)

Análise

O Carlos Lopes considera que, construindo uma identidade local, é possível trabalhar em conjunto no posicionamento de Odivelas na AML para, uma vez criados os elos necessários, tornar a região competitiva em relação às de Barcelona ou Madrid, por exemplo.

Problemática: Resolução de conflitos/Conciliação de interesses

Paula Correia

"Exactamente, estamos perante conflitos de interesses!" (p.8)

Corália Rodrigues

"A importância do associativismo aqui é fundamental! A Câmara é importante para se mexer com as associações!" (p.10)

Padre Arsénio

"A nossa estratégia, às vezes, não depende só daquilo que nós queremos..." (p.4)

Análise

A Paula Correia realçou que as tomadas de decisão estão assentes na resolução de conflitos e o seu sucesso depende, como o Padre Arsénio afirmou, de uma conciliação de interesses. Para tal, é necessário compreender que o desenvolvimento requer cedências em prol do interesse comum. Para uma negociação equitativa das cedências, a Corália Rodrigues lembrou a importância de fomentar o associativismo, para que os principais interesses da população tenham capacidade de influenciar a discussão da estratégia.

Problemática: Programação estratégica*Carlos Lopes*

"Aqui não temos adversários, aqui temos é vários planos de acção e de actuação. Nós temos que estar é concertados para podermos, no fundo, depois, desenvolver o trabalho a nível mais operativo." (p.2)

Paula Correia

"E então, essa estratégia ser discutida com a população, com os diferentes actores locais (...)" (p.5)

Padre Arsénio

"É, não adianta eu fazer um projecto muito bonito, aqui, no meu papel, se eu não mostro o meu papel a ninguém." (p.8)

Análise

Tanto o Carlos Lopes, como a Paula Correia, como o Padre Arsénio concordaram que as linhas de orientação estratégica devem ser construídas com base na partilha de ideias para preparar uma acção concertada entre instituições, actores locais e população.

Problemática: Capacidade de articular estratégia e acção*Carlos Lopes*

HA: "Então sempre existe Agenda21?" CL: "Não. Existe num projecto na gaveta. (risos) (...) Porque normalmente a gente apresenta e ficamos assim..." (p.24)

"Porque muitas vezes é uma questão de diálogo! E de linguagem! Muitas vezes é de medos... Muitas vezes, como eu não compreendo a linguagem, meto na gaveta! Muitas vezes, usurpo aquilo e sou eu que apresento isto! (...) Muitas vezes a ignorância está no decisor!" (p.24)

"somos uma sociedade pobre. Qualquer migalha a mais que venha para nosso bolso é um garante. Quando ela é mais frágil, essa migalha é frágil, mais agarrados vamos ficar ali." (p.25)

"O lobby pode existir e pode ser bom." (p.26)

Susana Santos

"(...) quem estuda políticas públicas sabe que há vários... degraus em que as políticas públicas podem falhar. Podem falhar logo na génese, na inscrição na agenda, podem falhar depois na implementação. E muitas vezes falham, não por causa dos decisores políticos, mas muitas vezes falham por causa da rigidez das instituições." (p.25)

"Não por falta de vontade dos decisores políticos, porque havia vontade dos decisores políticos, mas muitas vezes as barreiras institucionais, dentro das próprias instituições e dos técnicos dentro das instituições (...)" (p.25)

"Acho que é, quando construirmos uma estratégia para... imaginemos que nós estávamos aqui sentados, nesta mesa, a construir uma estratégia, assumir um compromisso futuro, temos que ter a capacidade de perceber que, se calhar dentro de 5 anos, não vamos ver resultados!" (p.31)

Paula Correia

HA: "Co-autores mas também co-responsáveis..." PC: "Exactamente, com objectivos, com timings, com prazos, portanto com essas coisinhas todas." (p.5)

Corália Rodrigues

CR: "(...) há aqui um papel ingrato, que é o papel do dirigente. O dirigente é aquele que fala com o técnico e depois tem de falar com o vereador. E tem aqui um papel, que é defender a parte técnica..." (...) CL: "Isso é um dos problemas das instituições." HA: "É um mediador." CL: "É um dirigente." CR: "É um mediador. É um mediador." (p.33)

Padre Arsénio

"(...) a continuidade do trabalho não depende do líder. Depende da Comunidade." (p.15)

"Não é falta de comunicação! Não é falta de comunicação, é falta de interesse político!" (p.24)

"nós temos pouca capacidade de persistência e perseverança das coisas. Temos!" (p.31)

Análise

As dificuldades de implementação de uma estratégia referidas prendem-se com a falta de vontade política, como referido pelo Padre Arsénio e cuja causa, segundo a Corália Rodrigues e o Carlos Lopes, será a deficiente comunicação entre técnico e decisor e, segundo a Susana Santos, com a rigidez das instituições, que fazem alguma resistência à mudança e com a incapacidade de acompanhar os compromissos de médio-longo prazo. A Paula Correia considera que, este último factor, deve ser resolvido com a elaboração de planos de acção articulados com a estratégia.

Problemática: Parcerias para o desenvolvimento em rede*Richad Majid*

"Porque são essas instituições que estão mais próximas da população." (p.15)

"Eu considero que a comunidade, para conseguir desenvolver bem o seu trabalho, é necessário estar sempre em estreita colaboração com a sociedade civil. Com a sociedade civil, com os órgãos... eleitos, ou seja, pelos órgãos adminis... representativos da população,

porque só assim conseguirá fazer o seu trabalho. (...) Porque muitas das vezes há coisas que nós, comunidade fazemos e que podemos dar, que os órgãos da Câmara não conseguem fazer." (p.15)

Análise

O Richad Majid sublinhou o papel das comunidades ou associações enquanto instrumentos de proximidade. Estas podem ser articuladas com a actividade da Câmara, para assim estas poderem resolver os problemas mais próximos da população de uma forma concertada e articulada com o decorrer da implementação da estratégia.

Problemática: Avaliação/monitorização abertas à Sociedade Civil

Carlos Lopes

"Os tais modelos técnico-científicos têm que ser apurados. Perceber qual é a dinâmica populacional e demográfica que não, mais uma vez, não se percebe. E dar resposta no tempo. E facilitou-se o decisor! Facilita a comunidade!" (p.29)

Susana Santos

"Eu penso que sim, mas muitas vezes nem sequer conseguimos medir esses resultados... por exemplo..." (p.31)

Paula Correia

"E, por não haver esse acompanhamento do processo, as pessoas acabam por sentir que aquele projecto... não é delas e que existe aquela questão de 'nós e os outros': 'Ah, mas eles são os políticos, eles é que fazem e nós, portanto, ficamos de lado.', de alguma forma." (p.4)

"Porque há aqui também uma questão importante, que tem a ver com esses fóruns mais formais, é a questão que nunca é avaliada, que é quem é que participa nessas reuniões mais formais. Muitas vezes são os próprios elementos de diferentes partidos políticos que estão lá e que estão camuflados de população! Portanto, tudo isto tem que ser revisto e..." (p.12)

"Mas isso... tem que haver uma avaliação, não é, permanente, e para isso, têm que ser criados conjuntos de indicadores, que se pretendem, sobretudo que para o desenvolvimento mais sustentável para o concelho e para as populações, e depois então, fazer o processo de monitorização desses resultados!" (p.32)

Richad Majid

"O que é que são os órgãos eleitos? São os representantes do povo. Certo? Eles, de 4 em 4 anos, são eleitos, fazem o seu trabalho e depois, nas eleições seguintes, são avaliados pelo trabalho que fizeram." (p.10)

Análise

A Paula Correia chamou a atenção para a falta de participação da população nos locais formais de discussão pública, apesar de não haver uma quantificação e controle estatístico da participação.

O Richad Majid lembrou que, actualmente, a responsabilidade pelo desenvolvimento é dos decisores, que foram eleitos e são avaliados de 4 em 4 anos nas eleições. No entanto, como referido pela Paula Correia, esta falta de envolvimento leva ao afastamento da população em relação às questões políticas. Para que a população se sinta mais envolvida, a Paula Correia considera que, para além de participar nas tomadas de decisão, é necessário que acompanhe o decorrer da implementação do plano, sendo que a forma mais esclarecedora de avaliar o desempenho das medidas é a criação de indicadores comuns de desenvolvimento acessíveis ao entendimento geral, para poderem comentar, avaliar e discutir ajustes ao longo do processo.

A importância de ter acesso a documentos de acompanhamento do desempenho das medidas é confirmada pelo Carlos Lopes e a Susana Santos.

Problemática: Flexibilidade para adaptar a estratégia às dinâmicas

Carlos Lopes

"(...) este momento económico que nós estamos a viver é importante para vermos precisamente estas questões." (p.4)

"Ir à procura, analisar, repôr, às vezes recuar e avançar mais. O recuo às vezes tem uma vantagem! Saber recuar para avançar mais ainda é uma vantagem! E isto é um trabalho colectivo e com liderança..." (p.33)

Susana Santos

"E temos que ter a capacidade de continuar a insistir e de nos mantermos fiéis aos objectivos, poder haver flexibilidade porque os imponderáveis acontecem sempre e nós temos de ter sempre a flexibilidade de mudar aquilo que é preciso mudar." (p.31)

Raquel Henriques

"Eles dizem, eles depois, a competência nunca é deles, vão passando a competência para outra pessoa e nunca acontece nada." (p.18)

Análise

A Raquel Henriques referiu que actualmente, admitir uma falha da parte das instituições é algo complexo, dada a sua rigidez, assente numa hierarquia de responsabilidades. No entanto, tanto o Carlos Lopes como a Susana Santos confirmaram a necessidade de trabalhar a flexibilidade nas instituições, para se conseguir adaptar as medidas de acordo com as dinâmicas do momento, sem com isso alterar o curso dos objectivos estabelecidos, a não ser que estes se mostrem obsoletos.

Problemática: Confiança nas instituições

Carlos Lopes

"(...) o descrédito que as instituições hoje têm, porque há também um desfasamento e um distanciamento entre a população..." (p.14)

Paula Correia

"Isto só para acrescentar aqui uma coisinha que eu acho que está subjacente aqui nesta conversa e que é muito importante, que é a questão da confiança! Dentro das próprias instituições, também há que gerar essa confiança. E nós vivemos em instituições desconfiadas! Desconfiam todos uns dos outros. Portanto, sem essa confiança, não há participação, não há construção colectiva, porque se calhar – e isto é uma interrogação que eu ponho e todos já pensaram sobre isso – muitas instituições não têm trabalhado afincadamente para o Bem Colectivo, mas sim para o... bem individual." (p.8)

Corália Rodrigues

"A verdade é que há aqui uma subversão do que se pretende do político, em que chega uma altura em que é o poder em troca do dinheiro!" (p.11)

"(...) provavelmente o Orçamento Participativo também entra, aí o Orçamento Participativo entra num outro problema que, há pouco, foi avançado, que é a confiança. As pessoas não confiam! As pessoas estão desacreditadas..." (p.14)

Padre Arsénio

"o Padre Américo dizia que 'Chefe' na nossa linguagem significa 'Servo', aquele que é o primeiro a servir. Eu tenho uma experiência engraçada; quando... convido as pessoas a fazer qualquer coisa e não tenho muita disponibilidade para lá aparecer, aquele evento não vale nada." (p.7)

Susana Barroso

"Nem sempre. Nem sempre há resposta. Fica... não sei, também não sei, por exemplo na Câmara, mesmo a presidente, se é ela que o faz pessoalmente, se tem alguma pessoa que está a gerir a página... (...) a gente não sabe muito bem quem é que está do lado de lá, não é, para dar a resposta." (p.13)

"Neste momento está tudo muito desacreditado na política, precisamente porque os políticos, eu ainda também não percebi porquê, prometem, prometem, mas depois fazem tudo ao contrário..." (p.19)

Análise

A crescente falta de confiança nas instituições foi confirmada pelo Carlos Lopes, pela Paula Correia e pela Corália Rodrigues e contada na primeira pessoa pela Susana Barroso. Dão-se várias explicações para esta degradação da relação com as instituições, como o distanciamento da população no processo de tomada de decisão, como lembrado pelo Carlos Lopes e confirmado pela Susana Barroso; a sucessiva frustração das expectativas da população, que foi manifestada, mais uma vez, pela Susana Barroso, e a subversão do Bem Comum pelos interesses individuais, o que foi realçado pela Corália Rodrigues e pela Paula Correia, que acrescentou ainda que estes factores afectam tanto a população como as instituições, gerando um ciclo de degradação, ao instalar a desconfiança dentro das próprias instituições, impossibilitando assim qualquer tipo de construção colectiva.

O Padre Arsénio afirma que os líderes devem ser os primeiros a servir, para motivar a população, por um lado, e para estarem próximos do acontecimento, por outro.

A Corália Rodrigues lembra que o Orçamento Participativo surge já como um mecanismo para ajudar a reaproximar a população das tomadas de decisão.

Problemática: Identificação com o Lugar

Carlos Lopes

"(...) dentro do município detectamos algum desfazamento e algum afastamento da Sociedade, da Comunidade. (...) é importante criar a tal comunidade a nível do concelho. Para isso, é necessário criar uma imagem de marca, daí o branding, e essa imagem de marca deve ser consolidada. (...) criar uma identidade, o que é que pode atrair de fora para dentro e o que é que a comunidade pode fazer internamente." (p.1)

"(...) este espaço público que nós construímos, de uma forma voraz pelo processo de urbanização, é estéril. Estéril!" (p.9)

"(...) a pessoa vem para cá hoje morar aqui, já vem com uma identidade de fora e não consegue criar aqui porque ela não é agregadora. Pronto. E esse é o grande processo de mudança que eu acho que tem que se assistir. Tem que se assistir e observar. E observar em que sentido? De se criar... e a crise que nós estamos a viver hoje em dia, acho que vai ser o reflexo disso. (...) Mas que vai lembrar que só com a relação entre todos nós, entre todos nós, mesmo gostando ou não gostando de cada um de nós, se ficarmos mais unidos seremos mais resilientes. E eu acho que, neste momento, se poderá construir um novo espaço." (p.9-10)

"Eu quero ir ali para cima, na ágora, ou na praça, e eu ia lá para cima e dizia assim "Eu estou farto deste governo!" E sabíamos que aquele era o espaço simbólico. Falta-nos simbolismo!" (p.11)

"A questão é que construiu-se, construiu-se, mas não se criou o tal espaço que é comum a todos." (p.11)

"A questão é que não há um respeito pela população e pela comunidade. Nem a população... também faz o inverso! (...) Porque se não há comunidade, as instituições ficam debilitadas e também quem é eleito também não, não pugna por uma edificação (...)" (p.12)

Susana Santos

"(...) aqui a questão do branding territorial pode ser um instrumento fundamental, as pessoas não estão identificadas com o território e não pensam como é que querem que o território seja daqui a 20 anos. As pessoas pensam o que é que querem no seu imediato, o que é que querem na sua gestão do dia-a-dia e o que é que lhes faz falta naquele imediato." (p.5)

"(...) e tem que haver, penso eu, da parte do poder político, isto não é imediato, tem que ser com alguma, com alguma paciência, e construindo em primeiro lugar uma identificação das pessoas com o território, uma... as pessoas sentirem-se parte e também sentirem-se responsabilizadas e só a partir daí é que nós conseguimos fazer esta gestão estratégica que se quer, 'bottom-up' e não o contrário." (p.5)

"É, existe muito esta questão muito fechada, portanto as pessoas muito fechadas sobre si próprias e sem identificação, mais uma vez, com o território, para onde vamos em conjunto. Portanto, as pessoas com uma identificação muito individual, e depois, toda essa pressão é colocada sobre os políticos que têm, acabam por ter que responder a essa pressão individual..." (p.12)

Paula Correia

"Depois há aqui uma parte muito importante que não tem a ver só com o consumo e, de facto, nós vivemos numa sociedade consumista, mas a sociedade dos afectos! Quando nós falamos nas identidades, estamos a falar nos afectos para...! Diz-se muito que as pessoas, nalguns locais são violentas, há questões de insegurança... mas quando as pessoas sentem o espaço como sendo delas, as pessoas não destroem, cuidam!" (p.22)

"E esta questão das identidades não é legalista. Portanto, constrói-se, vai-se construindo, vai-se criando... (...) temos aqui um bom exemplo de como construir comunidade. E de como criar essa tal... identidade. Portanto, as feiras, as festas, as romarias... (...) E espaços de partilha! Exactamente. Não só em termos de ambiente físico, espaço público, mas também de relacionamento entre as pessoas, a questão emotiva, que é tão importante e está tão desfazada na nossa situação." (p.23)

Corália Rodrigues

"Eu moro na Amadora – eu sou das tais que moro num concelho e trabalho noutro – moro na Amadora e eu não vou ver o que se passa na Amadora! O meu problema é o que fica à porta da minha casa! (risos) Portanto, a questão está aqui." (p.13)

Padre Arsénio

"Já não sei quem é o autor, mas... que diz “Queres ver dois homens unidos, é pô-los a construir uma catedral.”. Quando nós temos em comum um objectivo que nos valoriza, nós juntamo-nos. Independentemente dos interesses pessoais, independentemente, até, das religiões, da minha crença ou não, até da prática religiosa, nós juntamo-nos em torno de um objectivo comum." (p.6)

"Envolvem-se em actividades de voluntariado, envolvem-se em actividades na própria comunidade, sobretudo porque somos uma comunidade muito aberta, muito... nós fazemos muitas festas, as pessoas participam, nós organizamos a passagem de ano para a comunidade..." (p.6)

"Nós estamos agora a iniciar uma obra na Arroja, quer dizer, não tem nada a ver com a Ramada, mas é do nosso município e nós sentimo-nos orgulhosos disso! Pronto, obviamente que também pelo bom exercício, depois também vamos sendo... toda a gente na Ramada viu o ‘Portugal no Coração’ com a entrevista sobre o Centro Comunitário Paroquial, as pessoas têm algum orgulho no Centro, têm..." (p.6)

"eu acho muito engraçado aqueles centros comerciais onde toda a gente anda aos encontrões, mas ninguém se encontra, não é, não promove comunhão, não promove laços, ligações. Eu tenho... há situações às vezes engraçadas, de malta que vem, começa a vir à Igreja porque... a rapaziada depois também tem uma desculpa, não é, que é os miúdos começam a ir para a catequese e eles têm que vir. E então às vezes encontram-se na Igreja e conhecem-se e moram no mesmo prédio! Não se conheciam!" (p.6)

"O outro é este dado cultural, que sujeito a interesses... sei lá de quem, constrói ‘lugares de morte’, que são aquelas urbanizações todas de milhares de janelas, sem que ninguém abra a janela para dentro, para o outro, para o vizinho, para... não se conhecem, e portanto é esta dificuldade dos anos '80, '90, das urbanizações em massa, de construir betão. Nós temos que responder a este problema, ou seja, a nossa estratégia há-de passar por provocar, onde já está construído lugares de comunhão, que não é fácil de interpretar na arquitectura ou no urbanista, não é? E portanto, mas a meu ver tem estas duas questões: um é o dado cultural do individualismo crescente sobre a comunhão com os outros e a procura do Bem Comum (...) E portanto, as cidades, como na projecção urbanística que

têm, são lugares condenados à morte, não promovem lugares de comunhão, provocam lugares de encontro, não sei quê." (p.7)

"Eu acho que nós é que, nas próprias instituições, perdemos um bocadinho esse sentido comunitário!" (p.30)

Raquel Henriques

"Concordo plenamente com o que já foi aqui dito, que as pessoas não... pensam no 'agora' e no que está à frente da sua casa. Porque a maior parte das vezes nem sequer conhecem o resto do concelho, só conhecem aquele sítio onde vivem e, quando querem alguma coisa da Câmara, querem algo imediato e que é à frente da casa, não querem saber da outra parte do concelho, porque nem sequer vão lá!" (p.18)

Análise

O afastamento da Sociedade em relação ao território por uma falta de identificação com o Lugar foi uma opinião consensual.

As razões apontadas foram, por um lado, o facto de Odivelas ser um subúrbio maioritariamente residencial, em que os residentes são de diferentes origens, como referido pelo Carlos Lopes; razões culturais, relacionadas com o individualismo da sociedade actual e a falta de referências locais, de espaço colectivo que promove a comunidade, como realçado pela Susana Santos, pela Corália Rodrigues, pelo Padre Arsénio e pela Raquel Henriques. O Padre Arsénio relacionou estes factores com as décadas de especulação imobiliária e a consequente falta de qualidade do espaço público. As consequências deste afastamento são grandes, passando pela desvalorização do Bem Comum e concentração nos problemas individuais do quotidiano, o que exerce uma pressão sobre o poder político, realçada pela Susana Santos, funcionando como obstáculo à implementação de uma estratégia para o território.

A solução para este problema passa por um trabalho continuado, com resultados graduais. O Carlos Lopes notou aqui a importância do branding de lugar, para colmatar a necessidade de criar uma imagem de marca local que se torne uma referência identitária para a comunidade. A Paula Correia lembrou também a necessidade de envolver a população na organização de eventos de comunidade e nas questões do desenvolvimento do território, quer na sua autoria, quer na co-responsabilização pela sua implementação. Foi ainda discutida a necessidade de criar espaços comuns que sejam agregadores e simbólicos da vida cívica, seja em momentos de discussão de ideias, seja em eventos de comunidade, pelo Carlos Lopes, pela Paula Correia e pelo Padre Arsénio.

O Padre Arsénio considera que as pessoas se unem desde que tenham um objectivo em comum, pelo que se devem criar actividades na própria comunidade, envolver a população em melhoramentos do espaço público, para aumentar o orgulho cívico.